

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ЯК
СКЛАДНИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ
БЕЗПЕКОЮ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Артем ПІНДІЧ

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцент**

Анна МУНЬКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Піндіч Артем Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розвиток державного банківського сектору як складника публічного управління фінансовою безпекою

Науковий керівник: Мунько А.Ю. к.н.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2986

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

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

1. Теоретичні засади публічного управління державним банківським сектором та фінансовою безпекою. 2. Аналіз стану та тенденцій розвитку державного банківського сектору України. 3. Стратегічні орієнтири розвитку державного банківського сектору в системі публічного управління фінансовою безпекою. Висновки і пропозиції.

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

Інституційна структура державного банківського сектору України; Основні напрями удосконалення міжінституційної координації державних банків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретичні засади публічного управління державним банківським сектором та фінансовою безпекою	січень - березень 2024 р.	
4.	Аналіз стану та тенденцій розвитку державного банківського сектору України	квітень - травень 2025 р.	
5.	Стратегічні орієнтири розвитку державного банківського сектору в системі публічного управління фінансовою безпекою	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Артем ПІНДІЧ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Анна МУНЬКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Розвиток державного банківського сектору як складника публічного управління фінансовою безпекою.

Кваліфікаційна робота містить: 82 с., 9 табл., 2 рис., 76 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління щодо забезпечення фінансової безпеки держави.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та інституційно-організаційні засади розвитку державного банківського сектору в системі публічного управління фінансовою безпекою держави.

Метою роботи є обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління розвитком державного банківського сектору як складника забезпечення фінансової безпеки держави.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного і порівняльного підходів, статистичного аналізу, узагальнення та структурно-функціонального методу.

У результаті дослідження обґрунтовано підхід до модернізації державного банківського сектору як стратегічного інструменту фінансової безпеки України, що поєднує інституційно-структурні, макрофінансові, ризик-орієнтовані, управлінські та політико-координаційні складові.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА, ДЕРЖАВНИЙ
БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР, ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК, МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ, БАНКІВСЬКА СИСТЕМА,
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

KEYWORDS

PUBLIC GOVERNANCE, FINANCIAL SECURITY, STATE BANKING
SECTOR, FINANCIAL STABILITY, INSTITUTIONAL DEVELOPMENT,
REGULATORY MECHANISMS, BANKING SYSTEM, RISK MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БАНКІВСЬКИМ СЕКТОРОМ ТА ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ	10
1.1. Сутність та структура фінансової безпеки держави	10
1.2. Теоретичні підходи до визначення ролі державних банків у системі фінансової безпеки	17
1.3. Механізми державного регулювання та інституційне середовище розвитку банківського сектору	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	30
2.1. Інституційна структура і функціональна роль державних банків у фінансовій системі України	30
2.2. Динаміка показників діяльності державних банків та їх вплив на макрофінансову стабільність	36
2.3. Проблеми управління ризиками та ефективності державного банківського сектору в умовах воєнного стану	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ	50
3.1. Пріоритети державної політики щодо розвитку державних банків у системі фінансової безпеки	50
3.2. Механізми міжінституційної координації та партнерства державних банків із фінансовими й регуляторними органами	55
3.3. Адаптація передового світового досвіду підвищення ефективності публічного управління державними банками в Україні	61
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування фінансової системи України, визначені тривалою війною, високими фіскальними навантаженнями та трансформацією економічної моделі, зумовлюють перегляд ролі державних банків як ключових інституцій забезпечення фінансової безпеки держави. Саме державний банківський сектор сьогодні виконує унікальну стабілізаційну, антициклічну та стратегічно-інвестиційну функцію, яка не може бути повною мірою реалізована приватними фінансовими установами. Актуальність теми посилюється тим, що державні банки зосереджують понад половину активів банківської системи країни, фактично формуючи ядро фінансової стійкості. У період воєнного стану саме вони стали основними агентами підтримки ліквідності, кредитування оборонних і соціально значущих секторів, забезпечення стабільності платежів та обслуговування державного боргу. Їхня здатність працювати за умов підвищених ризиків, здійснювати безперервний операційний та платіжний процес і брати участь у програмах урядового стимулювання робить їх невід’ємними елементами національної безпеки. Додаткової гостроти проблематиці надає необхідність синхронізації діяльності державних банків із реформами фінансового сектору, вимогами ЄС щодо корпоративного управління, прозорості та наглядової незалежності. Перехід України до моделі стійкої післявоєнної відбудови потребує банківських інституцій, здатних реалізувати довгострокові інвестиційні програми, підтримувати розвиток малого та середнього бізнесу, регіональні проекти та інфраструктурну модернізацію. У науковому та практичному вимірах актуальним є також питання інтеграції державних банків у систему публічного управління фінансовою безпекою. Вони виступають інституційним інструментом реалізації державної політики стабілізації, що згладжує ринкові коливання та забезпечує захист критичних сфер економіки від шоків. Водночас потребують удосконалення механізми координації між урядом, Національним банком

України, наглядовими структурами та самими банками як суб'єктами, що формують один із ключових сегментів фінансової стійкості.

Наявні дослідження демонструють значну увагу науковців до проблем фінансової безпеки держави, регіонів і територіальних громад (Н. Бак, Р. Білик, Н. Філіпчук, Г. Возняк, М. Волосюк, І. Гнидюк, А. Мунько), а також до системних загроз і інституційних механізмів її забезпечення (В. Геєць, М. Єрмошенко, З. Варналій, О. Марченко, А. Балабаниць, Т. Сухорукова). Окремий напрям представляють дослідження фінансової безпеки у воєнний період (М. Пінтоха, З. Гбур, С. Штанцель), які розкривають нові ризики для банківської системи, але майже не аналізують роль державних банків як інституцій стійкості. Нормативно-правова база та аналітичні звіти Національного банку України, Міністерства фінансів України й міжнародних організацій формують важливий емпіричний контекст, однак не дають цілісної моделі інтеграції державного банківського сектору в систему публічного управління фінансовою безпекою.

Отже, розвиток державного банківського сектору в сучасних умовах має не лише економічний, а й виразний публічно-управлінський, безпековий і стратегічний вимір. Його наукове опрацювання дозволяє поглибити розуміння того, як державні банки можуть підвищувати рівень фінансової безпеки країни, зміцнювати стійкість економіки та забезпечувати ефективну реалізацію публічної політики у сфері фінансового управління як у період війни, так і в процесі післявоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління щодо забезпечення фінансової безпеки держави.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та інституційно-організаційні засади розвитку державного банківського сектору в системі публічного управління фінансовою безпекою держави.

Метою роботи є обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління розвитком державного банківського сектору як складника забезпечення фінансової безпеки держави.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- розкрити сутність та структуру фінансової безпеки держави;
- узагальнити теоретичні підходи до визначення ролі державних банків у системі фінансової стабільності;
- охарактеризувати механізми державного регулювання та інституційне середовище розвитку банківського сектору;
- обґрунтувати інституційну структуру і функціональну роль державних банків у фінансовій системі України
- проаналізувати динаміку показників діяльності державних банків та їх вплив на макрофінансову стабільність;
- визначити проблеми управління ризиками та ефективності державного банківського сектору в умовах воєнного стану;
- сформулювати пріоритети державної політики щодо розвитку державних банків у системі фінансової безпеки;
- удосконалити механізми міжінституційної координації та партнерства державних банків із фінансовими й регуляторними органами;
- запропонувати шляхи адаптації передового світового досвіду підвищення ефективності публічного управління державними банками в Україні.

Методика дослідження. Методика дослідження ґрунтується на поєднанні системного, структурно-функціонального та інституційного підходів, що забезпечило комплексне вивчення державного банківського сектору як елементу публічного управління фінансовою безпекою. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу й синтезу – для розкриття взаємозв'язку між державним регулюванням і стабільністю фінансової системи; порівняльний метод – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку державних банків; статистичні методи – для оцінки динаміки ключових фінансових показників; узагальнення та логічного моделювання – для формування пропозицій щодо вдосконалення управлінських механізмів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківської системи та сферу фінансової безпеки; офіційні матеріали Національного банку України, Міністерства фінансів України, Рахункової палати та Кабінету Міністрів України; статистичні дані Державної служби статистики України, Світового банку та Міжнародного валютного фонду; аналітичні звіти державних банків («Приватбанк», «Сенсбанк», «Ощадбанк», «Укрексімбанк», «Укргазбанк»); наукові публікації українських і зарубіжних учених, матеріали профільних наукових журналів і дослідження міжнародних організацій, що розкривають проблематику державного регулювання, банківської стабільності та фінансової безпеки держави.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні підходу до модернізації державного банківського сектору як стратегічного інструменту фінансової безпеки України, що поєднує інституційно-структурні, макрофінансові, ризик-орієнтовані, управлінські та політико-координаційні складові й забезпечує перехід від фрагментарного використання державних банків до моделі цілісної фінансової архітектури, у якій державні банки виступають стабілізаційними, контрциклічними й розвитковими інститутами публічної політики. Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

– системно обґрунтовано й аналітично доведено багатоканальний вплив державних банків на макрофінансову стабільність, представлений авторською «картою впливу» (ліквідність, капітал, прибутковість, фіскальний внесок, кредитування відновлення, ризик-менеджмент), що демонструє взаємозалежність банківських показників і системної стійкості;

удосконалено:

– підхід до визначення пріоритетів державної політики щодо розвитку державних банків, який сформовано як цілісну систему з шести стратегічних пріоритетів (стійкість капіталу й ліквідності, цільова роль у підтримці

економіки, посилений нагляд, міжнародна інтеграція, цифрова трансформація, соціальна функція), узгоджених із реальними викликами воєнного часу;

дістало подальшого розвитку:

– механізми міжінституційної координації державних банків, що базується на переході від фрагментарної взаємодії до моделі управлінського партнерства між Національним банком України, Міністерством фінансів України, Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Рахунковою палатою України та самими банками, із принципами спільної відповідальності, передбачуваності та рівноваги інтересів.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 року), а також опубліковано статтю в фаховому журналі категорії Б «Інвестиції: практика та досвід» (№ 21, 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 76 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 82 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БАНКІВСЬКИМ СЕКТОРОМ ТА ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

1.1. Сутність та структура фінансової безпеки держави

Витоки досліджень фінансової безпеки держави у вітчизняній науці сягають часу відновлення незалежності України, коли почали формуватись перші наукові підходи до тлумачення цього поняття. Класиками економічної думки, які заклали методологічну основу дослідження, вважаються О. Василик та М. Геєць. Згідно з О. Василюком, у межах загальної теорії державних фінансів, фінансова безпека держави визначається як «стан фінансових відносин, за якого створюються сприятливі умови та необхідні ресурси для розширеного відтворення економічного росту та підвищення життєвого рівня населення, удосконалення національної фінансової системи для успішної протидії внутрішнім і зовнішнім факторам дестабілізації фінансового стану в державі» [8, с. 152]. У свою чергу, М. Геєць у рамках концепції економічної безпеки трактує її як «захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин, забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій і установ, регіонів, галузей, секторів економіки, держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їхніх потреб і виконання зобов'язань, що існують» [12, с. 70].

У подальших дослідженнях, сформовано розширене тлумачення поняття, зокрема де фінансова безпека держави визначається як «стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю та якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання та населення в цілому» (за М. Єрмошенко) [17, с. 310].

У 2011 році, на основі узагальнення досліджень О. Барановського, М. Єрмошенка, З. Варналія, З. Мошенського, О. Петрука, А. Сухорукова, поняття фінансової безпеки держави теоретизується в «Енциклопедії державного управління» як «стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання» [16, с. 73].

Надалі, у 2012–2013 роках, фінансова безпека остаточно закріплюється в законодавчому полі України як складова частина національної та економічної безпеки держави [43; 48]. Згідно із законодавчим трактуванням, вона є станом фінансової системи, що забезпечує стійкість до фінансових шоків, збалансованість бюджетної, валютної, боргової та грошово-кредитної підсистем.

Значний внесок у розвиток понятійного апарату зробили О. Бригінець та З. Варналій, які розмежували фінансову безпеку у вузькому та широкому розумінні. Так, З. Варналій визначає її у вузькому розумінні як «захищеність фінансових інтересів певного суб'єкта від внутрішніх та зовнішніх загроз» [7, с. 145], а у широкому – як «захищеність інтересів держави у фінансовій сфері, або такий рівень бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем, який гарантує спроможність держави ефективно формувати, зберігати від надмірного знецінення та раціонально використовувати фінансові ресурси країни для забезпечення її соціально-економічного розвитку і обслуговування фінансових зобов'язань» [7, с. 146].

О. Бригінець уточнює це визначення, вважаючи, що фінансова безпека держави – це «стан, за допомогою якого забезпечується належне функціонування всіх суб'єктів фінансових правовідносин у державі, що характеризується стійкістю до будь-яких реальних чи потенційних, зовнішніх та внутрішніх негативних впливів, який спроможний забезпечити ефективне

функціонування національної фінансової системи, а також її поступальний розвиток» [4, с. 259].

Комплексний підхід до розуміння фінансової безпеки держави запропоновано колективом авторів (А. Балабаниць, О. Гапонюк, М. Горбашевська, Л. Кислова, В. Омельченко, Л. Семкова, В. Мацука, К. Осипенко, Ф. Перепадя), які наголошують, що «регулювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання визначає стан економічної безпеки держави» і розглядають поняття «фінансово-економічна безпека» як складну інтегральну категорію, яка охоплює безпеку домогосподарств, підприємств, бюджетну, боргову, грошово-кредитну, валютну, інвестиційну та банківську безпеки [59, с. 14, 19]. У цьому контексті І. Мойсеєнко пропонує визначення фінансово-економічної безпеки як «фінансово-економічного стану, який забезпечує захищеність фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах» [27, с. 28].

З позиції сучасних досліджень фінансова безпека держави розглядається як кількісно та якісно визначений стан фінансової системи, що дозволяє забезпечувати стійкість функціонування фінансово-кредитного механізму [30]. А. Полторац уточнює, що фінансова безпека країни – це «умова функціонування фінансової системи країни, що кількісно оцінюється за допомогою узагальнення індикаторів стану грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, боргової безпеки та безпеки небанківського фінансового сектору, за яких дія внутрішніх та зовнішніх загроз не спричиняє негативних процесів у даній складній системі та не заважає створенню сприятливих фінансових умов для її сталого розвитку» [39, с. 31].

Водночас дослідники І. Гнидюк [13, с. 97], М. Журавель, Л. Лисяк, В. Мельник, О. Савстєєва [23; 26] наголошують, що важливим елементом фінансової безпеки є бюджетна безпека, тобто стан забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості державних фінансів, що дає

можливість органам влади максимально ефективно виконувати свої функції [43].

Виділення податкової безпеки як окремого сегмента фінансової безпеки держави І. Форкун та І. Лепетун пояснюють її «ланцюговим ефектом». У разі втрати стабільності податкової системи відразу порушується рівновага бюджетної безпеки через недоотримання доходів [60, с. 290]. М. Трещов у своїх працях [54; 55; 56] підкреслює важливість управління фіскальними ризиками, що впливають на ресурсну стійкість місцевих бюджетів.

Крім традиційних складників, у сучасних умовах цифровізації набуває значення кібербезпека фінансового сектору. Як наголошують А. Полторак, І. Баришевська, О. Мельник і О. Бондар, «система фінансової безпеки держави в умовах глобалізації не може характеризуватися оптимальним рівнем без достатнього рівня кібербезпеки фінансового сектора» [53, с. 79–80]. Це зумовлює потребу комплексного державного управління сферою кіберзахисту фінансових установ, у якому беруть участь Міністерство фінансів України (МФУ), Національний банк України (НБУ), Служба безпеки України (СБУ), правоохоронні та розвідувальні структури [72, с. 14; 28; 73; 69].

Не менш важливою ланкою загальнодержавної фінансової безпеки є фінансова безпека територіальних громад, що визначає стійкість місцевих фінансових систем і спроможність органів місцевого самоврядування виконувати покладені на них функції. Як зазначає Н. Бак, це «захищеність фінансових інтересів громади, яка досягається шляхом стабільного та повноцінного фінансового забезпечення потреб її функціонування й розвитку» [2, с. 106]. Г. Возняк доповнює, що бюджетна складова місцевої фінансової безпеки полягає у здатності органів влади «забезпечувати стійкість фінансово-економічних систем, нейтралізувати зовнішні та внутрішні загрози, запобігати нерациональному розподілу бюджетних коштів» [9, с. 104].

У контексті децентралізації фінансова безпека територіальних громад безпосередньо пов'язана з їх бюджетною, податковою та борговою стійкістю, ефективністю управління власними доходами, можливістю залучення

кредитних і грантових ресурсів. Саме на цьому рівні реалізуються практичні механізми фінансової політики держави, тому слабкість або нестабільність фінансової системи громад трансформується у загрозу фінансовій безпеці держави загалом.

Отже, фінансова безпека держави – це системний стан фінансової системи, за якого функціонують у збалансованому режимі бюджетна, банківська, валютна, боргова, податкова, грошово-кредитна, небанківська та кіберпідсистеми. Її структура включає три рівні:

- макрорівень (державна фінансова система);
- мезорівень (банківський і небанківський сектори);
- мікрорівень (домогосподарства, підприємства) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функціонально-секторна структура фінансової безпеки держави

Рівень / Напрямок	Ресурсний (фінанси, бюджет)	Інституційний (регулятори, банки)	Технологічний (цифровізація, кіберзахист)
Макрорівень	Бюджетна, боргова, валютна безпеки	Мінфін, НБУ, РНБО	Кіберзахист, моніторинг ризиків
Мезорівень	Банківська, небанківська безпеки	Державні банки, фінансові компанії	Аналітика, цифрові сервіси
Мікрорівень	Податкова, фінансова безпека домогосподарств	Податкові органи, громади	Е-звітність, фінансова грамотність

Прим.: складено автором

Забезпечення фінансової безпеки держави здійснюється через функціонально-секторну взаємодію ресурсного, інституційного й технологічного напрямів.

У структурі фінансової безпеки держави банківська безпека виступає одним із базових складників, адже саме банківська система забезпечує безперервність фінансових потоків, стабільність грошово-кредитного ринку та функціонування всіх інших секторів економіки. При цьому особливу роль відіграє державний банківський сектор, який є не лише фінансовим

посередником, а й інституційним інструментом державної політики фінансової стабільності, соціальної підтримки та відновлення економіки.

Публічне управління фінансовою безпекою держави є однією з найважливіших функцій державної влади, що спрямована на забезпечення стійкого, прогнозованого й збалансованого розвитку фінансової системи. Воно охоплює процеси формування, реалізації, моніторингу й коригування державної фінансової політики, спрямованої на захист національних фінансових інтересів, запобігання кризовим явищам і підтримання довіри громадян до фінансових інститутів.

Сутність публічного управління фінансовою безпекою полягає в цілеспрямованому впливі держави через законодавчі, інституційні, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні механізми на суб'єкти фінансової системи з метою збереження її стійкості та здатності протидіяти ризикам. За змістом це не просто регулювання фінансових потоків, а створення умов для збалансованої взаємодії держави, бізнесу та населення, що забезпечує макроекономічну стабільність і соціально орієнтований розвиток.

Публічне управління фінансовою безпекою включає комплекс управлінських дій органів державної влади, спрямованих на запобігання фінансовим загрозам і кризам, а також на створення умов для реалізації економічних інтересів держави та громадян [31; 73]. Таке управління має міжгалузевий характер, оскільки поєднує бюджетну, податкову, банківську, боргову, валютну, інвестиційну, антикризову та інформаційно-аналітичну політику.

Структурно система публічного управління фінансовою безпекою охоплює три взаємопов'язані рівні:

1. Стратегічний – формування національної фінансової політики, визначення цілей, пріоритетів і показників фінансової безпеки, що здійснюється Верховною Радою, Кабінетом Міністрів, РНБО, МФУ, НБУ).

2. Тактичний – розроблення й реалізація програм, заходів і механізмів забезпечення фінансової стабільності, у тому числі через державний банківський сектор, фіскальну політику та міжбюджетні відносини.

3. Операційний – здійснення безпосереднього моніторингу, контролю, аудиту, управління ризиками, а також локальних ініціатив органів місцевого самоврядування щодо фінансової самодостатності громад.

У сучасних умовах публічне управління фінансовою безпекою набуває рис ризик-орієнтованого управління, що передбачає постійний моніторинг індикаторів і раннє виявлення загроз. Як зазначає М. Трещов, ефективність державного фінансового управління визначається не лише нормативною базою, а й здатністю органів влади «передбачати фіскальні ризики, створювати антикризові резерви та впроваджувати системи внутрішнього контролю у сфері державних фінансів» [54, с. 250].

Особливої ваги набуває управління банківською та бюджетною безпекою, адже вони формують ядро фінансової стабільності держави. Державні банки виконують функції агентів уряду, забезпечують платоспроможність, кредитування стратегічних секторів і проведення державних платежів. Таким чином, держава, будучи власником цих установ, виступає не лише регулятором, а й безпосереднім учасником фінансової системи, що вимагає посиленого управлінського контролю, прозорості й підзвітності.

Водночас на мезо- та мікрорівнях публічне управління фінансовою безпекою реалізується через механізми фінансової децентралізації, коли органи місцевого самоврядування забезпечують збалансованість місцевих бюджетів, контроль за ефективністю використання коштів і формування власних фінансових резервів. Як зазначають Н. Бак, Р. Білик, С. Бугіль, С. Бурлуцький, С. Бурлуцька, Г. Возняк, А. Мунько, М. Трещов та інші стійкість місцевих фінансів є первинною гарантією державної фінансової безпеки, оскільки від неї залежить ефективність реалізації державної політики на територіальному рівні [2; 3; 5; 6; 9; 30; 55].

Важливо, що публічне управління фінансовою безпекою сьогодні спирається на цифрові, які забезпечують прозорість, підзвітність і попередження фінансових загроз.

Фінансова безпека держави є однією з базових передумов національної стабільності та сталого розвитку. Її сутність полягає у збалансованому стані фінансової системи, який забезпечує захищеність держави від внутрішніх і зовнішніх ризиків, стабільність функціонування банківського сектору (особливо державних банків), бюджетну дисципліну, податкову справедливість, контроль боргового навантаження, валютну стабільність і належний рівень кіберзахисту. Фінансова безпека держави є багаторівневою, динамічною системою, яка інтегрує ресурсні, інституційні та технологічні компоненти, що взаємодіють у межах публічного управління для підтримки фінансової стійкості держави. У свою чергу державні банки є вагомим елементом системи фінансової безпеки, що поєднує функції стабілізації, фінансування розвитку й протидії загрозам. А сутність публічного управління фінансовою безпекою полягає у забезпеченні збалансованості, стійкості та адаптивності фінансової системи держави шляхом узгоджених дій органів влади всіх рівнів. Воно покликане не лише реагувати на фінансові кризи, а й запобігати їх виникненню, формувати резерви, підвищувати ефективність використання бюджетних ресурсів і гарантувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні підходи до визначення ролі державних банків у системі фінансової безпеки

У наукових працях останніх років відзначається, що фінансова безпека держави безпосередньо залежить від стійкості та ефективності державних банків («Ощадбанк», «Укресімбанк», «Укргазбанк», «ПриватБанк»). В умовах війни та кризових явищ саме вони підтримують обіг коштів, забезпечують платоспроможність суб'єктів господарювання та функціонування державних фінансів [69]. Їхня діяльність дозволяє державі виконувати ключові соціально-

економічні функції: фінансувати оборону, здійснювати виплати населенню, проводити емісійну підтримку економіки через пільгове кредитування та інвестиційні програми.

Державні банки розглядаються не лише як комерційні інституції, а як елементи архітектури публічної політики, що виконують функції згладжування циклу, підтримки платіжної інфраструктури, каналізації внутрішнього заощадження в державні боргові інструменти та ліквідність, а також адресного кредитування критично важливих секторів у періоди ринкових збоїв. Воєнний стан посилив значущість цих ролей. Саме банківський сектор забезпечує безперервність платежів і доступ до заощаджень, тоді як ключовою системною загрозою залишилася війна, що підвищує операційні витрати і стримує ризик-апетит банків до окремих бізнес-ліній [19, с. 4-5].

Державні банки виступають основним системотвірним елементом банківської безпеки, оскільки концентрують у своїй структурі основні фінансові ресурси держави та визначають стабільність усього фінансового сектору [17; 39]. У періоди макроекономічних шоків вони здатні виконувати роль стабілізатора, підтримуючи ліквідність системи навіть за умов зниження приватного кредитування. Так, у 2022–2024 роках державні банки України забезпечували до 55–60 % загального обсягу кредитів суб'єктам господарювання та понад 65 % усіх державних платежів, що свідчить про їхню ключову функцію в утриманні фінансової рівноваги держави [24].

Науковці підкреслюють, що державний банківський сектор виконує подвійну роль:

- економічну, забезпечуючи кредитно-фінансове обслуговування державних програм, стратегічних підприємств і соціально важливих секторів;
- стабілізаційну, підтримуючи довіру до національної фінансової системи, створює умови для стабільності валютного курсу, зниження інфляційних ризиків та уникнення ланцюгових криз [50; 73; 29; 75; 25; 52].

Крім того, державні банки виступають механізмом реалізації публічної політики у сфері фінансової безпеки через участь у програмах відновлення

(наприклад, «5-7-9 %»), управління державним боргом, розвиток екологічного банкінгу та фінансування критичної інфраструктури. Відтак, державний банківський сектор є стратегічним інструментом реалізації державної фінансової політики.

Узагальнюючи теоретичні підходи до пояснення ролі державних банків у фінансовій безпеці виокремимо основні.

Інституційно-правовий підхід фокусується на мандаті та межах втручання держави, зафіксованих у банківському законодавстві та політиці державної власності. Закон України «Про банки і банківську діяльність» визначає засади стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників, а зміни 2021–2024 років спрямовані на оновлення термінології, процедур нагляду та корпоративного управління [41]. У 2024 році Уряд затвердив постанову «Деякі питання Політики державної власності» [14], що встановлює сучасні принципи управління державними активами, у тому числі банками. Інституційно-правовий підхід пояснює, чому саме банки як державна власність є інструментом забезпечення стійкості там, де ринок не виконує функції в повному обсязі.

У межах макропруденційного підходу державні банки розглядаються як точки стійкості в періоди раптової кризи, які допомагають утримувати ліквідність, підтримувати кредитні канали та уникати заморожування розрахунків. Дані НБУ за підсумками 2024 року демонструють, що ліквідність, платоспроможність і операційна стійкість системи перебувають в певній стабільності, а банки змогли забезпечити безперервність платежів і розширювати ресурсну підтримку економіки. Разом із тим, для стійкості необхідне подальше підвищення капіталу та вдосконалення управління ризиками [20, с. 33–38]. У такий спосіб макропруденційний підхід підкреслює системну роль державних банків у зменшенні фінансового стресу та запобіганні проциклічності поведінки ринку.

Згідно із піходом, орієнтованим на розвиток (або розвитковий підхід) державні банки в умовах війни і відновлення виконують роль публічних

фінансових інституцій розвитку, коли активність приватного сектору обмежують потенційні численні ризики. Частка кредитів корпоративним позичальникам у балансах банків зменшилася у 2021–2024 роках, однак у 2024 році кредитування знову прискорилося. При цьому стабільною залишалась депозитна база домогосподарств і підприємств, що підтримало стійкість сектору [35, с. 29–30]. Водночас високі рівні непрацюючих кредитів, особливо у державних банках – 40,1% у червні 2024 року, зокрема ПриватБанк – 59,2%, утримують потребу в активній політиці врегулювання кредитів, що не обслуговуються (Non-Performing Loans, NPL). Комітет з урегулювання NPL у державних банках при Раді з фінансової стабільності [35, с. 44–45]. Для розвитку кредитування комбінуються портфельні гарантії, програма «5-7-9%» та адресні інструменти, що в сукупності знижують ризики й утримують доступ суб'єктів малого підприємництва до ресурсів.

За фіскально-фінансового підходу йдеться про взаємодію державних банків із бюджетом і борговим ринком. У 2023 року підвищено податок на прибуток банків (до 50% за підсумками 2023 року, далі – 25%), що дало разовий приріст доходів державного бюджету, а надалі очікується вища роль внутрішніх ресурсів у фінансуванні видатків на оборону та безпеку [20, Розд. 2.1]. У листопаді 2025 р. Рада з фінансової стабільності застерегла, що надмірне оподаткування банків несе ризики для інвестиційної спроможності сектору, підкресливши потребу збалансування фіскальних та стабілізаційних цілей [49]. Отже, з точки зору фінансової безпеки держави необхідно одночасно підтримувати предиктивність податкового режиму для банків, утримувати внутрішній ринок державних облігацій, не витісняти приватне кредитування за рахунок надмірної концентрації ресурсів у облігаціях внутрішньої державної позики (ОВДП).

На перетині цих підходів постає питання якості управління у державних банках як визначальний чинник їх внеску у фінансову безпеку. «Засади стратегічного реформування державних банків» містили чітку мету: зниження частки держави у банківському секторі у середньостроковій перспективі та

запровадження ринково-орієнтованого корпоративного управління [18]. Рекомендації Міжнародного Валютного Фонду (МВФ) на 2024 – 2025 роки прямо передбачають щорічні оцінки ефективності державних банків з оприлюдненням результатів МФУ, що формує чіткі механізми підзвітності [15]. Тобто, державні банки розглядаються як суб'єкти, відповідальні за суспільну цінність, вимірювану не лише прибутком, а й системним внеском у безпеку (стабільність платежів, доступність кредиту, участь у програмах гарантування, підтримка критичної інфраструктури).

Погляд через призму ризиків дозволяє конкретизувати канали передавання загроз та належні відповіді політики. Кредитний ризик і довоєнні довоєнні проблемні кредити у державних банках зумовлюють потребу в спеціалізованих рішеннях (активізація позасудової реструктуризації, розвиток вторинного ринку боргів, удосконалення оцінювання застави), що у 2024 році рекомендовано до реалізації як елемент стратегії розвитку кредитування [20, с. 44–45]. Ризик ліквідності в умовах високого попиту бюджету на внутрішнє фондування нейтралізується розвитком тривалих інструментів ОВДП та підтримкою довіри вкладників. НБУ констатує стабільність депозитної бази та адекватність капіталу [19, с. 22, 36–38]. Операційний і кіберризик під час війни вимагають надбудови механізмів безперервності діяльності та резервування на випадок тривалих відключень інфраструктури.

Наукові праці останніх років у сфері публічного управління підтверджують зроблені нами висновки. Зокрема, М. Пінтоха тлумачить безпеку банківської сфери як дворівневу – на рівні банків та на рівні системи, а підвищення її якості пропонується здійснювати через «стратегію публічного управління безпекою» з акцентом на превенцію, пасивний захист і адекватні відповіді на загрози [38, с. 99–103]. С. Штанцель фінансову безпеку розглядає критерій результативності публічного управління, демонструючи, що пікова концентрація NPL у державних банках, зокрема сформовані до повномасштабного вторгнення у ПриватБанку, підсилює вразливості, які слід знижувати системними інструментами [61, с. 154–156]. Узагальнення З. Гбур і

Р. Палагусинця наголошують на ролі державних програм гарантування та «5-7-9%» для збереження доступу суб'єктів малого підприємництва до кредитування, що є складником фінансової безпеки в умовах воєнного стану [11, с. 31–34]. Отже, бачимо, що державні банки виступають повноцінними інститутами публічної політики, які за належного управління підвищують стійкість фінансової системи.

Зрештою, питання ролі державних банків у системі фінансової безпеки у воєнний та післявоєнний періоди, радше, є питанням якості державного управління у фінансовій сфері загалом. Від того, наскільки послідовно органи державної влади утримують інституційні стандарти власності, корпоративного управління та прозорості, залежить, чи перетворюється статус державного банку на довгострокову перевагу для стійкості системи. Сучасна нормативна база, політика державної власності та координація із макропруденційною політикою НБУ створюють можливість необхідної державної присутності, обмеженої за обсягом, але високоякісної за впливом, спрямованої на безпеку й стійкість, але не такої, що витісняє приватну ініціативу. У цьому, власне, полягає сутність теоретичних підходів із урахування реальних викликів війни.

Сучасна система фінансової безпеки держави передбачає, що державні банки мають забезпечувати розвиток пріоритетних секторів економіки, а не дублювати функції комерційних установ. Вони повинні гарантувати фінансову стабільність у критичних ситуаціях (війна, інфляційні шоки, зовнішні санкції) і водночас стимулювати розвиток національного капіталу. Для цього необхідне вдосконалення державного управління банківським сектором, зокрема через:

- створення системи моніторингу фінансових ризиків державних банків;
- посилення контролю за кредитним портфелем і операціями з державними коштами;
- підвищення рівня цифрової та кібербезпеки банківських систем;
- формування антикризових резервів для забезпечення стійкості фінансової системи.

В умовах післявоєнного відновлення державний банківський сектор повинен стати основним каналом залучення інвестиційних ресурсів, партнером міжнародних фінансових організацій і координатором кредитно-гарантійних механізмів для малого та середнього бізнесу. Його інституційна стійкість прямо впливає на рівень фінансової безпеки держави, зокрема через стабільність бюджету, боргову дисципліну та валютну політику.

1.3. Механізми державного регулювання та інституційне середовище розвитку банківського сектору

Державне регулювання банківського сектору в Україні ґрунтується на поєднанні пруденційного нагляду, макропруденційної політики та нормативно-правового середовища, яке формує основу для стійкості й розвитку фінансового посередництва.

У центрі механізму – НБУ як орган, уповноважений здійснювати монетарну політику, ліцензування, нагляд, макропруденційні інтервенції та оверсайт платіжної інфраструктури. Після оновлень законодавства у 2024–2025 роках розширено інструментарій НБУ щодо нагляду, у тому числі через можливість створення профільного Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків і оверсайта платіжної інфраструктури, що підвищує керованість і оперативність регуляторних рішень у стресових умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення. Правлінню НБУ надано право утворювати такий Комітет і делегувати йому відповідні повноваження щодо нагляду та застосування заходів впливу (санкцій) [42].

Структура інституційного середовища розвитку банківського сектору визначається взаємодією НБУ з Кабінетом Міністрів України (КМУ), МФУ, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольним комітетом і Радою з фінансової стабільності. Координаційна функція останньої посилилася у 2023–2025 роках із прийняттям Стратегії розвитку фінансового сектору (липень–серпень 2023) і її оновленням у червні

2025 року [51]. Стратегія системно окреслює п'ять стратегічних напрямів: фінансова стабільність, макроекономічний розвиток, фінансова інклюзія, розвиток фінансових ринків та інноваційний розвиток, а також задає дорожню карту синхронізації рішень регуляторів, включно з макропруденційними буферами, управлінням ризиками та розвитком ринкових інфраструктур.

Нормативна база державного регулювання, зокрема Закон «Про банки і банківську діяльність» [41], задає принципи захисту вкладників, платоспроможності, ліквідності та корпоративного управління, а також визначає режими нагляду та заходів впливу. Функціонально це трансформується у вимоги до капіталу, ліквідних буферів, концентрації ризиків, обмежень на операції з пов'язаними особами, стандарти прозорості власності та ділової репутації акціонерів і менеджменту. Система норм утворює стабілізуючий каркас, у межах якого макропруденційні інструменти НБУ (буфери капіталу, коефіцієнт левериджу, контрциклічні надбавки, наглядові стрес-тести. Регуляторні інструменти впливають на структуру та рівень прийнятних для банків ризиків, забезпечуючи їх узгодженість із поточною фазою фінансово-економічного циклу та запобігаючи надмірній проциклічності кредитної діяльності.

Сучасні пріоритети макропруденційної політики проявляються у таких вимірах: нарощування якості капіталу, поступове впровадження коефіцієнта левериджу, регулярні оцінки стійкості і підвищення ролі ринкової дисципліни через інформаційні розкриття. Згідно з оглядом банківського сектору НБУ у серпні 2025 року, сектор зберіг прибутковість завдяки високій чистій процентній маржі та операційній ефективності. Другий квартал поспіль зростали чисті гривневі кредити бізнесу та населення. Водночас із вересня банки мають дотримуватися коефіцієнта левериджу як універсального запобіжника надмірного нарощування активів за низької якості ризик-менеджменту [34]. Спостерігається еволюція від вузької пруденційної логіки до системної, де вагомою є не лише індивідуальна стійкість банку, а й агрегований ефект на фінансовий цикл та кредитні умови.

Окремий, сучасний вимір державної політики – це інтеграція екологічних, соціальних та управлінських ризиків у банківське регулювання і нагляд. НБУ у 2024–2025 роках окреслив перспективну модель управління такими ризиками у фінансовому секторі і обґрунтував, що банки повинні затвердити стратегічні документи з управління такими ризиками, інтегрувати їх у три лінії захисту, у процеси кредитного аналізу, ціноутворення та ковенанти, а також розкривати релевантну інформацію. Вже станом на червень 2025 року понад половина банків уже розробила системи екологічного та соціального управління, але вимірювані цілі мають лише окремі установи. Вплив зазначених факторів на платоспроможність позичальників, попит на послуги та вартість застав банки вважають суттєвим у середньостроковій перспективі [21, с. 43–45]. Поєднується фінансова стабільність із структурною перебудовою економіки, коригуючи кредитні потоки на користь стійких проєктів і підвищуючи прозорість ризик-профілю портфелів.

Інституційне середовище розвивається як мережа суб'єктів публічної влади, де регуляторні інструменти узгоджуються зі стимулами економічної політики. Так, державні програми підтримки кредитування малого та середнього бізнесу та іпотеки виконують антициклічну функцію, зберігаючи доступ до кредитування за умов підвищеної невизначеності, але поступово знижують свою частку у портфелях у міру нормалізації ринкових умов, що видно з динаміки програми «Доступні кредити 5-7-9%» у 2025 році. Састка субсидійованих кредитів у корпоративному гривневому портфелі скоротилася до 29,3%, а приріст несубсидійованих позик у II кварталі 2025 року став вищим, що зменшує фіскальне навантаження та формує стійкіші ринкові стимули [34, с. 1, 9].

Питання ролі державних банків у системі механізмів регулювання також доцільно розглянути через призму конкуренції, доступності фінансування для пріоритетних секторів і дисципліни ризик-менеджменту. За спостереженнями НБУ, кількість діючих банків у II кварталі 2025 року становила 60, а частка державних банків у чистих активах і коштах населення поступово

зменшувалася, попри те що саме державні банки були серед лідерів за темпами зростання кредитного портфеля. Це свідчить про поступову нормалізацію структури, коли державні банки втрачають частку в пасивах на користь приватних та іноземних учасників, але зберігають здатність виконувати розбудовчу функцію, особливо в сегментах довгострокових інвестицій і проектного фінансування [34, с. 1]. З позиції публічної політики можна зробити висновки, що потрібні чіткі показники ефективності для державних банків щодо доданої вартості у відновленні, прозорі механізми компенсації суспільно значущих функцій і водночас рівні правила гри щодо оцінки ризиків і ціноутворення.

Механізми регуляторного впливу повинні бути націлені на корекцію структурних диспропорцій кредитного ринку. Інституційно доцільним є етапне підвищення ваги ризику для незабезпечених роздрібних кредитів у фазі перегріву та зниження – у фазі спаду, що стримує проциклічність споживчого попиту й боргового навантаження домогосподарств. Також запровадження контрциклічного буфера капіталу для всіх банків із прозорою методикою активує вбудований стабілізатор системної стійкості. А поширення вимог до управління операційним і кліматичним ризиком, включно з вимогами до даних клієнтів і сценарним аналізом, дозволяє внутрішньо ціноутворювати ризики переходу та фізичні ризики у сфері застави (земля, нерухомість).

Окремої уваги варті інституційні аспекти організації НБУ, оскільки вони визначають ефективність реалізації наглядової політики. Актуальна організаційна структура з департаментами інтегрованого нагляду, інспектування, ліцензування, відкритих ринків, платіжних систем та інноваційного розвитку забезпечує функціональний поділ і спеціалізацію, зменшує конфлікти інтересів між політикою та наглядом, а також дозволяє інституційно закріпити інтегрований підхід до ризик-менеджменту піднаглядних установ. У публічній площині це посилює підзвітність, оскільки кожен напрям має вимірювані цілі та періодичні звіти.

Узагальнюючи досвід 2023–2025 років, можна виділити три тенденції інституційної модернізації. Перша – перехід до ризик-орієнтованого й даних-керованого нагляду з розширенням стрес-тестування наглядової аналітики. Друга – зміщення акценту з адміністративної підтримки кредитування (субсидовані програми) до ринкових механізмів відновлення, коли регулятор, задаючи передбачувані правила та розкриття, стимулює конкуренцію банків за якість послуг, а не за доступ до бюджетної підтримки. Третя – поширення принципів стійкого фінансування, де банки вибудовують політики щодо екологічного та соціального управління, а державні фонди програмно фіксують оцінку профілю клієнта. У підсумку механізми державного регулювання спрямовані не стільки окремі продукти, скільки структуру стимулів і інформаційні зобов'язання на всіх етапах циклу кредитування.

На рівні правозастосування важливо, що оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору 2025 року [51] передбачає синхронізацію із правом Європейського Союзу, зокрема з Регламентом про вимоги до капіталу CRR [74] та Директивою CRD [68], а також впровадження вимог до управління операційним ризиком, кіберстійкістю та платіжною інфраструктурою. Умовно кажучи, інституційна інтеграція – це не лише адаптація норм, а й перенесення процедур (ризик-апетит, внутрішня адекватність капіталу, леверидж, нагляд за концентраціями, перевірки моделей), що підвищує сумісність української банківської системи з європейським ринком капіталу й у перспективі здешевлює фондування для реального сектору.

Зміна структури активів і пасивів банків у 2025 році є показовою для розуміння дії регуляторних механізмів. Зменшення портфеля ОВДП (за квартал –1,8%; +16,0% до попереднього року) за одночасного нарощування чистих кредитів бізнесу та домогосподарств (7,6–9,5% до аналогічного кварталу попереднього року; 29,2–34,4% до попереднього року) свідчить про повернення до основної банківської функції, а саме кредитування економіки. Підвищення ставок за депозитами (до 10–10,5% річних) і повільніше зростання ставок за кредитами бізнесу (до 15,7%) у II кварталі 2025 року зменшили спред, проте

підтримали достатній рівень процентної маржі (близько 7,5 відсоткових пунктів), що дозволяє банкам нарощувати капітал органічно, не вдаючись до адміністративних рішень [34, с. 1, 9]. Бачимо приклад того, як поєднання монетарної політики й макропруденційних норм формує прогнозовану структуру фінансування. Важливим елементом позитивної динаміки є збереження високого рівня ліквідності банків за умови помірного зростання кредитного портфеля. Завдяки цьому банки здатні не лише нарощувати капітал природним шляхом, але й акумулювати ресурси для подальшої підтримки економічної активності.

Висновки до розділу 1

1. Фінансова безпека держави постає як багаторівнева та системно організована категорія, що інтегрує стійкість бюджетної, податкової, банківської, валютної та боргової підсистем, а також фінансову спроможність територіальних громад і надійність державного банківського сектору. Її забезпечення ґрунтується на ефективному публічному управлінні, яке охоплює стратегічне планування, регуляторні механізми, антикризове реагування, фінансовий контроль, цифрову прозорість і координацію між усіма рівнями влади.

2. Важливу роль відіграють державні банки, що виконують функції стабілізатора й інструмента реалізації державної політики в умовах воєнних і економічних викликів, а також фінансова безпека територіальних громад, яка формує операційний рівень макрофінансової стійкості. У сукупності ці елементи визначають цілісність і життєздатність фінансової системи країни, її здатність протидіяти загрозам і створювати умови для сталого соціально-економічного розвитку.

3. Державні банки є складовою інституційного каркаса фінансової безпеки, і їхня роль пояснюється чотирма взаємопов'язаними підходами: інституційно-правовим, макропруденційним, розвитковим і фіскально-

фінансовим. Окреслюється потреба в сильному корпоративному управлінні, активній програмі врегулювання NPL, збалансованому податковому режимі та передбачуваній політиці державної власності, що разом підвищують стійкість фінансової системи та спроможність держави виконувати критичні публічні функції.

4. Водночас сучасні дослідження звертають увагу на ризики, пов'язані з надмірною державною присутністю в банківській системі, серед яких політичний вплив на кредитні рішення, недостатня корпоративна ефективність, низька капіталізація та залежність від бюджетних вливань. Саме тому стратегічним напрямом реформування фінансової безпеки є оптимізація ролі державних банків, підвищення прозорості їхньої діяльності, впровадження систем управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів, а також поступова диверсифікація структури власності за участі міжнародних фінансових інституцій.

5. Механізми державного регулювання та інституційне середовище розвитку банківського сектору України сформувалися як комплексна система взаємодії пруденційного нагляду, макропруденційної політики та нормативно-правових рамок, що забезпечують стійкість і передбачуваність функціонування фінансових установ. Посилення ролі НБУ, впровадження ризик-орієнтованих підходів, інтеграція екологічних, соціальних та управлінських ризиків у наглядові процедури, розвиток конкурентного інституційного середовища та узгодження регуляторних норм із правом Європейського Союзу створюють основу для структурної модернізації банківської системи. Відповідно, забезпечуються її здатність підтримувати кредитування економіки, зменшувати системні ризики, підвищувати прозорість і формувати сприятливі умови для післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

2.1. Інституційна структура і функціональна роль державних банків у фінансовій системі України

Інституційна структура державних банків України формується як результат тривалого розвитку фінансової системи, що поєднує вплив ринкових трансформацій, кризових явищ, приватизаційних процесів та функціонування держави як гаранта фінансової стабільності. Державні банки виступають особливим сегментом банківського сектору, оскільки, з одного боку, діють у ринковому середовищі та конкурують із приватними установами, а з іншого – виконують низку суспільно значущих функцій, пов'язаних зі стійкістю фінансової системи, реалізацією державної політики та забезпеченням доступності базових фінансових послуг.

Станом на 2025 рік до державного банківського сектору належать банки, у яких держава володіє понад 50% статутного капіталу:

- АТ «Приватбанк»;
- АТ «Ощадбанк»;
- АТ «Укрексімбанк»;
- ПАТ АКБ «Укргазбанк»;
- АТ «Сенс Банк».

Кожен із них має специфічну інституційну місію, набір функцій та регуляторні особливості, що відрізняють їх від приватних установ і визначають вагому частку у загальній структурі банківських активів.

На інституційному рівні державні банки підпорядковуються загальному регулюванню НБУ, але додатково координуються через МФУ, яке виконує функції власника від імені держави. Таке подвійне підпорядкування створює

складні інституційні взаємозв'язки, які часто стають об'єктом реформування. Воно одночасно забезпечує формальний контроль за діяльністю банків та зберігає потенційні ризики політичного впливу, що особливо виразно проявлялося у минулі періоди.

Нині державні банки пройшли трансформацію корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, сформували незалежні наглядові ради, застосовують механізми внутрішнього контролю, ризик-орієнтованого аудиту та прозорості звітності. Проте, попри значні зрушення, остаточна деполітизація управління ще не досягнута, оскільки держава все ще залишається не лише власником, але й активним учасником ринку, що визначає цільові напрями діяльності таких установ.

У структурному вимірі державні банки займають провідні позиції як за обсягом активів, так і за кількістю клієнтів та географічним охопленням. Найбільш виразним прикладом інституційного впливу є Приватбанк [40] – найбільший банк України, який після націоналізації у 2016 році став опорою фінансової стабільності. Приватбанк перетворився на ключовий елемент платіжної інфраструктури, забезпечуючи понад половину транзакцій роздрібного сектору, а його цифрові сервіси стали стандартом якості для всього ринку. Фактично Приватбанк виконує роль системоутворюючого інституту, який гарантує безперервність платіжного обігу навіть в умовах воєнних загроз, кіберризиків та часткової втрати фізичної інфраструктури. Досвід функціонування цього банку показує, що державна форма власності може поєднуватися з високим рівнем інновацій і конкурентоспроможності, якщо належним чином організовані системи управління, внутрішнього контролю та стратегічного планування.

Значну роль у структурі банківської системи відіграє і Ощадбанк [36], який зберігає статус банку з особливими функціями, зокрема у сфері соціальних програм, виплат державних допомог, пенсійних операцій та обслуговування значної частини бюджетних установ. На відміну від Приватбанку, який зосереджений на універсальних банківських послугах,

Ощадбанк підтримує розгалужену мережу відділень, що забезпечує доступність фінансових послуг у віддалених громадах, у тому числі на деокупованих та прифронтових територіях. У цьому контексті його інституційна роль виходить за межі ринкової конкуренції і перетворюється на елемент забезпечення соціальної стійкості держави, що особливо важливо в умовах повномасштабної війни.

Укресімбанк [58] є інституційним інструментом держави у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Його функціональна роль включає обслуговування державного боргу, фінансування експортних операцій і підтримку стратегічно важливих підприємств, що мають значення для національної економічної безпеки. У період війни цей банк забезпечує операційні механізми для реалізації міжнародної технічної допомоги, кредитних ліній, гарантійних інструментів та проектів міжнародних фінансових організацій. Його інституційна значущість полягає не в масовому обслуговуванні населення, а у виконанні державних зобов'язань і підтримці галузей, яких приватний капітал уникає через високі ризики.

Особливу нішу займає Укргазбанк [57], який трансформувався у банк екологічної орієнтації та став партнером міжнародних фінансових інституцій у розвитку «зелених» інвестицій. Його інституційна функція полягає у фінансуванні проектів енергоефективності, модернізації інфраструктури та підтримці підприємств, що впроваджують екологічні стандарти. В умовах євроінтеграційного курсу України та переходу до низьковуглецевої економіки роль Укргазбанку дедалі більше корелює з державними стратегічними документами у сфері кліматичної політики та відновлення енергетики.

Особливе місце у сучасній інституційній структурі державних банків займає також АТ «Сенс Банк», який із липня 2023 року перейшов у стовідсоткову державну власність [44] і тим самим був інтегрований у систему державного банківського сектору. Його націоналізація стала вимушеним кроком, спрямованим на забезпечення стабільності фінансової системи, мінімізацію ризиків, пов'язаних із попередніми власниками, та захист

вкладників у період високої геополітичної турбулентності. Інституційна роль Сенса Банку нині полягає у виконанні функцій системно важливої установи, яка зберегла значний портфель роздрібних і корпоративних клієнтів, розгалужену інфраструктуру та досвід роботи з ризиковими операціями. Перехід банку до державної власності дав змогу стабілізувати його фінансовий стан, забезпечити прозорість корпоративного управління та інтегрувати механізми внутрішнього контролю відповідно до державних підходів до управління активами. На відміну від інших державних банків, Сенса Банк перебуває на етапі глибокої інституційної трансформації, що передбачає перегляд бізнес-моделі, очищення кредитного портфеля та поступову інтеграцію у загальну систему державної банківської політики. Його включення до державного сектору посилило конкурентне середовище та водночас збільшило відповідальність держави за управління значною часткою ринку банківських послуг.

Функціональна роль державних банків у фінансовій системі відображається також через їхню участь у забезпеченні національної безпеки та стійкості фінансового сектора. У воєнний період саме державні банки взяли на себе найризикованіші напрями кредитування, зокрема програми «5-7-9», підтримку малого і середнього бізнесу, аграріїв та критично важливих підприємств. У цій площині державні банки виконують функцію фінансового амортизатора, оскільки здатні працювати з підвищеним рівнем ризику завдяки підтримці держави та співпраці з міжнародними інституціями [37].

На рівні інституційної структури варто відзначити, що державні банки забезпечують концентрацію приблизно половини банківських активів України, що надає їм можливість впливати на формування ринкових стандартів, змінювати структуру кредитування та визначати умови надання фінансових послуг. Водночас така концентрація активів містить і ризики, пов'язані зі значним навантаженням на державний бюджет, необхідністю докапіталізації та потенційним тиском на конкуренцію. Однак на практиці державні банки виконують функцію стабілізаційного ядра, яке в періоди криз компенсує

зниження активності приватних установ та запобігає деструкції фінансового ринку.

Окремо необхідно підкреслити роль Приватбанку як інституційного центру цифровізації фінансової системи. Жоден приватний чи державний банк в Україні не має настільки масштабної клієнтської бази, обсягу операцій та фінансової інфраструктури, як Приватбанк. Його цифрові рішення, такі як віддалена ідентифікація, мобільні платежі, автоматизована взаємодія з державними сервісами, інтеграція з «Дією», визначають стандарти електронного банкінгу і створюють ефект мультиплікатора на весь ринок [22]. Приватбанк став першим банком, який довів можливість національного цифрового банку, здатного підтримувати безперервність платежів навіть в умовах часткової втрати електропостачання чи інтернету. У цьому проявляється не лише технологічна, а й стратегічна функція банку: забезпечення стійкості держави через безперервність фінансових потоків.

Попри наявні здобутки, державні банки залишаються перед обличчям системних викликів, до яких належать:

- висока частка проблемних кредитів, що сформувалася у попередні роки;
- необхідність модернізації інфраструктури, особливо у регіонах;
- забезпечення кібербезпеки;
- управління операційними ризиками в умовах війни;
- дотримання принципів належного врядування та запобігання політичному впливу на стратегічні рішення.

Державні банки мають одночасно залишатися комерційно ефективними та виконувати державні функції, що часто створює суперечності між вимогами ринкової конкуренції та суспільними очікуваннями.

Загалом інституційна структура державних банків в Україні ґрунтується на поєднанні ринкових інструментів, стратегічних державних функцій та високого рівня відповідальності за фінансову стабільність. Їхня функціональна

роль значно ширша, ніж у приватних банків: вони забезпечують доступність фінансових послуг, підтримують соціальні групи, кредитують ризикові сектори, підтримують державні програми та виконують функції, що виходять за межі комерційної доцільності. У центрі цієї системи стоїть Приватбанк як універсальний банківський інститут, що поєднує масштаби діяльності, функціональну гнучкість та системну важливість для держави (рис. 2.1).

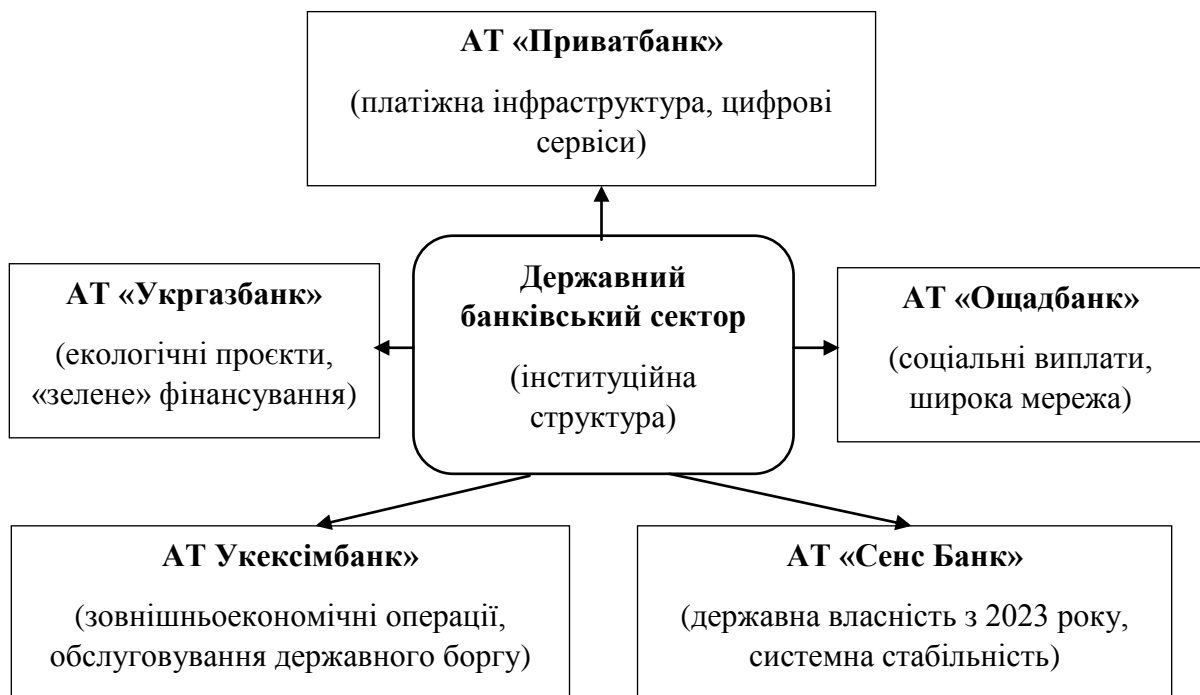


Рис. 2.1. Інституційна структура державного банківського сектору України

Державні банки України формують стратегічне ядро фінансової системи, забезпечуючи її стійкість, доступність і здатність протистояти кризам. Їхня інституційна структура поєднує ринкове середовище та інтереси держави, що дозволяє ефективно реалізовувати суспільно значущі функції. Приватбанк у цій системі виступає провідним інститутом, який визначає темпи інновацій, стандарти фінансових послуг і масштаби операційної стійкості держави в умовах війни та економічної турбулентності.

2.2. Динаміка показників діяльності державних банків та їх вплив на макрофінансову стабільність

Державні банки зберігають провідну роль у формуванні та підтриманні ліквідності банківського сектору, а також виконують функцію стабілізатора фінансових ризиків в умовах воєнного стану. Їхня сукупна частка у чистих активах системи упродовж 2024 року – I півріччя 2025 року стабільно перевищувала половину ринку (близько 53%), а в роздрібних депозитах утримувала домінуючі позиції (понад 62%) з невеликою корекцією внаслідок посилення конкуренції з боку приватних і іноземних установ. За підсумками I кварталу 2025 року частка державних банків у чистих активах становила 53,3%, у вкладах домогосподарств – 62,9%. У II кв. 2025 року спостерігалось незначне зниження частки активів на 1,1 в. п. та корекція частки роздрібних вкладів до 62,7% (на 0,2 відсоткових пункта), що не змінює загальної картини системної ваги державного сегмента [34; 64].

З погляду макрофінансової стабільності важливими є три канали впливу:

– ліквідність і фондочий канал, коли державні банки акумулюють значний обсяг строкових ресурсів населення та бізнесу, що дозволяє НБУ ефективно транслювати сигнали грошово-кредитної політики через сертифікати депозитів і нормативи ліквідності;

– фіскальний канал, де високі прибутки та спеціальний підвищений податок на прибуток банків (50% за 2024 рік) формують суттєві надходження до бюджету, а дивіденди державних банків – прямі перерахування державі; у 2024 році чистий прибуток банківської системи становив 104 млрд грн (на 20% більше, ніж у попередньому році), що супроводжувалося очікуваними податковими платежами понад 83 млрд грн;

– кредитний канал відновлення, де державні банки є основними провайдерами кредитів для суб'єктів малого підприємництва, «зелених» інвестицій, іпотеки за держпрограмами та оборонно-критичної інфраструктури, що напряду підтримує економічну активність і, опосередковано, стійкість

бюджету й платіжного балансу. У I півріччі 2025 року такі ключові індикатори стійкості банків, як достатність капіталу, ліквідність, прибутковість і якість кредитів, зберігалися на історично високих рівнях. Системні ризики залишаються керованими, а зовнішнє фінансування – необхідною умовою макростабільності.

Для більш детального простеження основних тенденцій розвитку державного банківського сектору України наведемо узагальнений зріз по п'яти державних банках (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, Сенс Банк) із фокусом на динаміку прибутковості, капіталу та ліквідності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка прибутковості та масштабів державних банків

Банк	Часовий зріз	Чистий прибуток	Масштаби
ПриватБанк	2024 рік	40,1 млрд грн	Регулятивний капітал 59,9 млрд грн; Н2 – 15,96%; LCR – 349,46%
Ощадбанк	I півріччя 2025	9,69 млрд грн	Позитивна динаміка чистого відсоткового доходу
Ощадбанк	2024 рік	7,9 млрд грн	Стабілізація кредитного портфеля
Укрексімбанк	2024 рік	2,752 млрд грн	Аудит KPMG; корпоративний профіль ризиків
Укргазбанк	9 міс. 2024	4,7 млрд грн	Фінансування «зелених» та муніципальних проєктів
Сенс Банк	01.10.2024	2,279 млрд грн	Стабілізація після націоналізації; 100% державна власність

Прим.: складено автором на основі внутрішньої звітності АТ «Приватбанк», [70; 1; 76]

Динаміка частки державного сегмента у показниках ринку підтверджує його роль стабілізатора заощаджень населення (табл. 2.2). Наприкінці 2024 року частка держави в чистих активах становила 53,3%, у вкладах населення – 63,3–63,4%; на початку 2025 року – 53,3% та 62,9% відповідно; за II квартал 2025 року – близько 52,2% чистих активів, що менше на 1,1 відсоткових пункти до I кварталу, та близько 62,7% роздрібних депозитів (менше на 0,2 відсоткових

пункта), що свідчить про поступову нормалізацію конкуренції без втрати базової ролі держаних банків [34; 35; 64].

Структурно цей вплив підкріплюється вимогами до ліквідності та капіталу, які державні банки виконують із запасом. Показовим є приклад ПриватБанку. Станом на 31.12.2024 року норматив миттєвої ліквідності за всіма валютами становив 349,46% (за норми $\geq 100\%$), у іноземній валюті – 306,38%; норматив адекватності регулятивного капіталу – 15,96% (за норми $> 10\%$). Висока ліквідність та капітальна позиція дають можливість утримувати конкурентні депозитні ставки, стабілізувати очікування вкладників і безпечно масштабувати кредитування в пріоритетних нішах (малий та середній бізнес, іпотека за державною програмою, мікрокредитування фронткових областей).

Таблиця 2.2

Частка державних банків у ключових сегментах ринку

Період	Частка у чистих активах	Частка у вкладах домогосподарств	Тенденція
2024 рік (кінець) [65]	53,3%	63,3–63,4%	Стабільне домінування держсектору
I квартал 2025 року [63]	53,3%	62,9%	Поступова нормалізація ринку
II квартал 2025 року [64]	52,2%	62,7%	Незначна корекція ринкових часток

Прим.: складено автором

З погляду доходів і фіскального внеску, ПриватБанк знову виступив основою прибутковості системи. За 2024 рік банк отримав 40,1 млрд грн чистого прибутку (після сплати 50% податку) та 81 млрд грн прибутку до оподаткування. Очікувані перерахування податку на прибуток становлять 40,9 млрд грн, дивіденди традиційно закладаються на рівні до 80% чистого прибутку. За оцінкою банку, його частка у сукупному прибутку до

оподаткування банківської системи у 2024 році становила приблизно 43%, прямо підсилюючи дохідну частину бюджету та валютно-фінансову стійкість.

Ощадбанк продемонстрував суттєву нормалізацію фінансових результатів. У I півріччі 2025 року чистий прибуток становив 9,69 млрд грн, а за 2024 рік – 7,9 млрд грн. Укрексімбанк у 2024 році вийшов на 2,752 млрд грн чистого прибутку (після 5,894 млрд грн прибутку до оподаткування). Водночас банк утримує специфічний профіль ризиків, властивий експортно-імпортному мандату та роботі з корпоративним сектором у воєнний період [70]. Укргазбанк за 9 місяців 2024 року задекларував 4,7 млрд грн чистого прибутку. Банк зберігає фокус на «зелених» і муніципальних проєктах, що має мультиплікатор для стійкості енергетики та громад [76]. Сенс Банк, націоналізований у 2023 році, упродовж 2024 року демонстрував стабілізацію балансу та повернення до прибутковості. Станом на 01.10.2024 року накопичений чистий прибуток із початку року становив 2,279 млрд грн, чисті активи – 113,1 млрд грн, повна державна власність – 100%. Важливо, що індикатори якості портфеля поступово наближаються до середньоринкових, хоча за оцінками рейтингових агентств у середині 2024 р. рівень NPL був вищим за середній по системі, що потребує зваженої політики резервування та капітального буфера [1].

Зіставлення динаміки показників Приватбанку з макропанорамою НБУ (табл. 2.3) підтверджує, що у I півріччі 2025 року індикатори капіталу, ліквідності, прибутковості та якості кредитів банківської системи перебувають на високих історичних рівнях. Ключовими ризиками залишаються тривалість війни, потреба у збереженні зовнішнього фінансування та контроль за кредитним ризиком у корпоративному й роздрібному сегментах під час поступової нормалізації відсоткових ставок. Водночас пріоритетом є зберігати дисципліну буферів і спрямовувати кредитні ресурси у енергоефективність, критичну інфраструктуру, малий та середній бізнес, іпотеку з прозорими ризиками.

Таблиця 2.3

Пруденційні орієнтири НБУ та ліквідність ПриватБанку

Показник	Значення	Норматив
H2 (адекватність капіталу)	15,96%	>10%
LCR (усього)	349,46%	≥100%
LCR (інвалюта)	306,38%	≥100%
Регулятивний капітал	59,9 млрд грн	—

Прим.: складено автором на основі внутрішньої звітності АТ «Приватбанк»

Окремо підкреслимо, що фіскальна роль державних банків посилилася завдяки рекордним прибуткам і підвищеній ставці оподаткування за 2024 рік (50%), що збільшує податкові надходження і зменшує потребу у неемісійних способах покриття дефіциту. На рівні системи це доповнюється участю банків у придбанні ОВДП та стабілізації валютного ринку через пропозицію строкових інструментів за привабливими ставками, що НБУ підсилює операційним дизайном монетарної політики, зокрема доступом до 3-місячних сертифікатів депозитів у разі активного залучення строкових вкладів.

Узагальнюючи, за 2024 рік та I півріччя 2025 року державні банки підтвердили роль опори макрофінансової стабільності (табл. 2.4).

Представлена у табл. 2.4 система каналів впливу державних банків свідчить, що їх діяльність формує багатовимірний та структурно взаємопов'язаний ефект на макрофінансову стабільність. Акумуляція значного обсягу строкових депозитів забезпечує стійкість ліквідності сектору та знижує ризики короткострокових відтоків. Підтримання достатнього рівня капіталу обмежує проциклічність і створює умови для безпечного розширення кредитування в умовах воєнної невизначеності. Висока прибутковість державних банків, поєднана зі значними податковими надходженнями та дивідендними виплатами, зміцнює фіскальну спроможність держави.

Таблиця 2.4.

«Карта впливу» державних банків на макрофінансову стабільність

Канал впливу	Дії державних банків	Ефект для макрофінансової стабільності
Ліквідність	Акумулюють більшість строкових депозитів	Зменшують волатильність ринку та підсилюють трансмісію політики НБУ
Капітал	Підтримують високу достатність капіталу	Стримують кредитні ризики та проциклічність
Прибутковість та фіскальні надходження	Формують основну частку прибутку системи	Зміцнюють бюджет та знижують боргове навантаження
Кредитування відновлення	Фінансують МСП, інфраструктуру, енергоефективність	Стимулюють економічну активність
Ризик-менеджмент	Знижують частку непрацюючих кредитів	Підвищують стійкість усієї системи

Активність у кредитуванні секторів, важливих для економічного відновлення, сприяє відновленню виробничого потенціалу та підтриманню економічної активності на регіональному та національному рівнях. Одночасно зниження частки непрацюючих кредитів у портфелях державних банків покращує якість активів та підвищує загальну фінансову стійкість банківської системи.

Високі та стійкі частки на ринку пасивів і активів, рекордні прибутки (із вагомим фіскальним ефектом), надлишкова ліквідність і достатність капіталу визначаємо основою, на якій розгортається кредитне відновлення економіки. Для збереження цієї стійкості критичними, на нашу думку, є підтримка зовнішнього фінансування, дисципліна регулятивних буферів, адресність кредитування та прозора дивідендна політика державних банків, щоб фіскальний і кредитний ефекти взаємно підсилювалися без накопичення нових системних ризиків.

2.3. Проблеми управління ризиками та ефективності державного банківського сектору в умовах воєнного стану

Проблематика управління ризиками та ефективності державного банківського сектору в умовах воєнного стану проявляється за такими основними напрямками:

- макроризики (воєнні, валютні, енергетичні, бюджетні);
- ризики регуляторного середовища (тимчасові валютні обмеження, поступова лібералізація, відновлення макропруденційних інструментів);
- ризики інституційної специфіки державних банків, які одночасно виконують комерційні завдання й публічну місію підтримки стійкості.

Відправною точкою стало рішення НБУ про особливий режим роботи банківської системи під час воєнного стану, що вилучило короткострокові шоки ліквідності та забезпечило безперервність розрахунків ідеться про постанову Правління НБУ від 24.02.2022 № 18 з подальшими змінами [46]. Водночас валютні обмеження поступово й адресно пом'якшуються з 2024–2025 років, що знижує операційні ризики бізнесу та банків і водночас утримує баланс зовнішніх розрахунків. З огляду на консервативну політику ризиків і посилення вимог до капіталу, за підсумками 2024 року частка непрацюючих кредитів у системі скоротилася до 30,3 % станом на 01.01.2025 або 7,1 пункта за рік, а упродовж II–III кварталів 2025 року – орієнтовно до 27 % та 25 % відповідно (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка частки NPL у банківській системі України у 2024–2025 роках

Дата (станом на)	Показник NPL, %
01.01.2024	37,4
01.01.2025	30,3
01.06.2025 (II кв. попередньо)	27,0

01.10.2025	25,0
------------	------

Важливо, що НБУ окремо виокремлює портфелі державних банків і кредити колишніх власників ПриватБанку, без яких системний показник NPL уже наближається до середньосвітових рівнів, що зменшує премію за ризик і покращує вартість фондування. Синхронно знижується питома вага пільгового кредитування. Частка позик у межах державних програм у чистому працюючому портфелі зменшилася до 31,2 % у II кварталі 2025 року або на 2,5 пункти за квартал, тоді як у 2024 році вона становила близько 33,7 % для гривневих корпоративних нетто-кредитів (табл. 2.6). Це свідчить про поступове зміщення від антикризової підтримки ліквідності бізнесу до інвестиційної кредитної активності, що є конструктивним для довгострокової ефективності.

Таблиця 2.6

**Ключові системні показники державного банківського сектору
України у II кварталі 2025 року**

Показник	Значення
Зростання чистих активів банків (кв/кв; р/р)	3,2% ; 12,1%
Зростання чистих гривневих кредитів бізнесу (кв/кв; р/р)	9,5% ; 29,2%
Частка іпотек у портфелі домогосподарств	13,1%
Частка пільгових кредитів у чистому працюючому портфелі (березень–травень 2025 року)	31,2% (-2,5 в.п. кв/кв)
Частка депозитів населення у державних банках	62,7% (-0,3 в.п. кв/кв)

Прим.: складено автором за [62]

Структурні ризики державних банків у війні проявляються в кількох ключових аспектах.

По-перше, ринковий ризик портфелів державних облігацій. Державні банки є ключовими покупцями внутрішніх боргових інструментів, тому коливання дохідності, валютної структури та термінів обігу напряму впливають на їхній процентний результат і чутливість капіталу. Наприклад, обсяг ОВДП у

портфелі Приватбанку упродовж I півріччя 2025 року знизився з 339,9 до 330,1 млрд грн, що віддзеркалює управління дюрацією й ліквідністю на тлі поживлення кредитування клієнтів.

По-друге, кредитний ризик секторів, чутливих до енергетичних обмежень та логістичних вузьких місць. Його частково компенсують державні гарантії, страхування воєнних ризиків по окремих пілотах та робота Експортно-кредитного агентства, однак операційна реалізація гарантій і компенсацій відсоткових ставок має часові лаги, що створює ризик нарахування заборгованості держави перед банками.

По-третє, операційний ризик (киберінциденти, відключення енергії, перевантаження платіжних каналів), для мінімізації якого державні банки розвивають резервні дата-центри, незалежні канали зв'язку й касову мережу.

По-четверте, правовий та комплаєнс-ризик у зв'язку з націоналізацією системно важливого Сенса Банку у 2023 році, що збільшило частку державного сектору й поклало додаткові вимоги до структури управління та прозорості.

Ефективність державних банків доцільно вимірювати не лише класичними коефіцієнтами прибутковості, а й спроможністю знижувати системний ризик і забезпечувати безперервність базових фінансових послуг.

У II кварталі 2025 року чисті активи банків зросли на 3,2 % у порівнянні з попереднім кварталом і на 12,1 % до попереднього року. При цьому кредитування бізнесу в національній валюті зросло на 9,5 % квартал до кварталу і на 29,2 % до попереднього року. Водночас частка вкладів населення, що утримуються у державних банках, становила близько 62,7 %, що на 0,3 пункта менше, ніж в попередньому кварталі, що підтверджує довіру домогосподарств і роль державного сегменту як основи депозитного ринку [62]. Результати оцінки стійкості 2025 року вказують на загальну адекватність капіталу та запасу ліквідності навіть під час стрес-сценаріїв, а НБУ паралельно вибудовує індикативну методику визначення циклічних буферів капіталу, спираючись на індекс фінансового циклу. Для оцінювання ефективності державних банків важливо брати до уваги вартість фондування (частка

поточних коштів населення у структурі зобов'язань), пріоритет реальних секторів (зміщення у бік інвестиційних кредитів із терміном понад три роки, де ріст портфеля в 2024–2025 роках був найбільш відчутним) та спроможність керувати процентним ризиком портфеля державних облігацій.

ПриватБанк як найбільший державний банк і системно важливий учасник ринку демонструє поєднання високої операційної ефективності з обережним прийняттям ризиків. За інтегрованим річним звітом, прибуток до оподаткування у 2024 році досяг 81 млрд грн або більше на 11 %, ніж у 2023 році, що забезпечило відчутні податкові надходження та дивідендний потенціал для бюджету. Упродовж I півріччя 2025 року банк збільшив чисті активи з 771,8 до 792,4 млрд грн, кредитний портфель клієнтів – зі 117,0 до 134,5 млрд грн (з них юридичних осіб – із 37,2 до 44,6 млрд грн, фізичних осіб – із 79,8 до 89,9 млрд грн), а кошти клієнтів – із 611,6 до 641,8 млрд грн; норматив адекватності регулятивного капіталу залишився двозначним (13,65 % станом на 01.07.2025 року). Саме в ПриватБанку у II кварталі 2025 року спостерігалось найшвидше нарощення гривневих кредитів бізнесу серед груп банків (понад 20 % приросту за квартал), що вказує на активну, але контрольовану модель кредитного ризику з опорою на масові роздрібні дані, скорингові підходи та диверсифікацію секторального портфеля. Окремого значення набуває структура зобов'язань, де проявляється домінування коштів населення знижує середню вартість ресурсів та підсилює чистий процентний дохід у період підвищеної ключової ставки (НБУ зберіг облікову ставку 15,5 % у жовтні 2025 році). Баланс прибутковості і ризиків також забезпечується скороченням частки NPL у системі. При цьому спадкові проблемні портфелі продовжують очищуватися через списання та продаж, що відповідає найкращим практикам управління ризиками.

Управлінські рішення з мінімізації ризиків і підвищення ефективності державних банків мають бути системними. Насамперед оцільне поетапне повернення до повної архітектури макропруденційних буферів (консерваційного, контрциклічного, системного) на основі прозорі методики

фінансового циклу, що підвищує вартість ризику у фазах перегріву й дає змогу м'якше поглинати шоки. Необхідно зберігати адресну підтримку кредитування через оптимізацію програм компенсації відсоткових ставок: скорочувати роль коротких пільгових позик і розширювати сегмент інвестиційних кредитів із майновим забезпеченням та частковими гарантіями експортоорієнтованим галузям, знижуючи ймовірність морального ризику та підвищує граничну віддачу від коштів платників податків. Варто поглибити тестування чутливості до процентного ризику портфеля державних облігацій у кожному державному банку з лімітами дюрації, незалежною валідацією моделей у другій лінії захисту. Для операційної безперервності необхідні стандартизовані жорсткі процедури резервного живлення, автономні канали зв'язку, обов'язкові іспити персоналу з реагування на кібератаки та фізичні інциденти. З метою прозорості ефективності розбудови потребує уніфікована публічна панель показників державних банків (чиста процентна маржа, відношення витрат до доходів, вартість ризику, покриття резервами, частка інвестиційних кредитів), що оновлюється щокварталу на сайті Мінфіну поряд із чинними презентаціями показниками.

З огляду на націоналізацію Sense Bank у липні 2023 р. й подальшу інтеграцію його до державного сектору до типових ризиків державних банків додано виклики корпоративного управління, зокрема баланс незалежності наглядових рад, запобігання політичній циклічності кредитних рішень, конфлікту інтересів і розсіювання відповідальності між органами управління та державними стейкхолдерами. Розв'язання цих ризиків полягає у жорсткому дотриманні міжнародних підходів до незалежності наглядових рад і прозорості політик апетиту до ризику, регулярній зовнішній оцінці ефективності наглядових органів і публічній підзвітності щодо виконання стратегічних цілей.

Узагальнюючи, в умовах воєнного стану державні банки України виконують стабілізаційну й контрциклічну роль, поєднуючи високий рівень прибутковості з послідовним зниженням ризиковості портфелів. Системна частка непрацюючих кредитів зменшується (приблизно до 25 % восени 2025

року), кредитування бізнесу зростає, а депозити населення залишаються базовим джерелом фінансування. Поступове пом'якшення валютних обмежень і повернення до повної архітектури капітальних буферів, доповнене адресною підтримкою інвестиційних кредитів, знижує структурні ризики й підсилює ефективність використання державного фінансового ресурсу. ПриватБанк, зберігаючи домінуючі позиції на ринку, у 2024–2025 роках демонструє кероване зростання кредитування, міцну депозитну базу та дисципліну капіталу, що робить його еталонним кейсом поєднання стійкості й ефективності у публічному секторі.

Слід наголосити, що державний банківський сектор України упродовж воєнного стану продемонстрував поєднання високої стійкості та контрольованої ефективності, зберігши здатність виконувати стабілізаційну, соціальну та контрциклічну функції. Зниження частки непрацюючих кредитів, відновлення гривневого кредитування бізнесу, зростання депозитної бази домогосподарств і підтримання достатнього рівня капіталу засвідчили дієвість регуляторних заходів та адаптивність управлінських рішень державних банків. Разом із тим зберігається підвищена чутливість до ринкових, кредитних, правових і операційних ризиків, посиленних умовами війни та структурними змінами у фінансовій системі. Особливу роль у підтриманні фінансової стійкості виконує ПриватБанк, який залишається найбільшим джерелом ліквідності, основним провайдером роздрібних послуг та демонструє кероване зростання кредитного портфеля й прибутковості. У цілому державний банківський сектор підтвердив свою спроможність діяти як стабілізатор макрофінансових дисбалансів, а його подальша ефективність залежатиме від збалансованого поєднання ризик-орієнтованого управління, поступової валютної лібералізації, активізації інвестиційного кредитування та посилення корпоративного управління. Така інтегрована модель дозволяє державним банкам не лише пом'якшувати короткострокові шоки, а й підтримувати довгострокові цілі післявоєнного відновлення та структурної трансформації економіки.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз інституційної структури та функціональної ролі державних банків свідчить про те, що цей сегмент фінансової системи України виконує не лише комерційні, а передусім стратегічні функції, спрямовані на забезпечення стійкості, безперервності та соціальної орієнтованості фінансових потоків держави. Державні банки (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк і з 2023 року Сенс Банк) формують системоутворююче ядро банківського сектору, концентруючи значну частку активів, визначаючи стандарти ринку та забезпечуючи фінансову підтримку галузей і груп населення, які потребують державного втручання. Їхня діяльність поєднує ринкові механізми з виконанням суспільно важливих завдань, що проявляється у масштабах цифровізації, підтримці експорту, реалізації соціальних програм, розвитку «зелених» проєктів та стабілізації високоризикових сегментів у період війни.

2. Державні банки в Україні залишаються ключовими інституціями, які забезпечують стійкість банківської системи та формують значну частку ресурсної бази, необхідної для підтримання макрофінансової стабільності в умовах воєнних ризиків та економічної турбулентності. Динаміка їхніх фінансових показників демонструє зростання прибутковості, високу ліквідність, достатність капіталу та поступове поліпшення якості кредитних портфелів, що прямо впливає на зниження системних ризиків і підвищує здатність сектору виконувати стабілізуючу функцію.

3. Завдяки значним обсягам податкових надходжень і дивідендів, державні банки роблять важливий внесок у фіскальну спроможність держави, а активна участь у кредитуванні відновлення економіки сприяє підтриманню виробничої активності та фінансової стійкості домогосподарств і підприємств. У комплексі це підтверджує системоутворюючу роль державних банків у забезпеченні макрофінансової рівноваги та формуванні передумов для економічного відновлення України.

4. Державний банківський сектор України, функціонуючи в умовах воєнного стану, зберіг не лише операційну стійкість, а й здатність забезпечувати макрофінансову стабільність, виконуючи роль ключового стабілізатора та інструмента підтримки економічної активності. Зниження частки непрацюючих кредитів, зростання кредитування в національній валюті та утримання масштабної депозитної бази підтверджують ефективність регуляторних заходів і внутрішніх систем управління ризиками, особливо у найбільшому державному банку ПриватБанку, який демонструє кероване нарощування активів, прибутковості та капіталу.

5. Зберігаються суттєві виклики, пов'язані з ринковою волатильністю, операційними загрозами та правовими ризиками, що потребує подальшої модернізації корпоративного управління, удосконалення макропруденційних інструментів та посилення прозорості діяльності державних банків. Якісне зміцнення державного банківського сектору як фундаментальної опори фінансової безпеки та післявоєнного відновлення країни.

.

.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

3.1. Пріоритети державної політики щодо розвитку державних банків у системі фінансової безпеки

У сучасному контексті формування національної фінансової безпеки стає дедалі важливішою складовою державної політики, оскільки стабільність банківської системи прямо впливає на макроекономічну стійкість, довіру до фінансових інститутів та здатність реагувати на зовнішні і внутрішні ризики. У цьому зв'язку державні банки відіграють специфічну роль. Вони можуть бути як інструментом стабілізації, так і джерелом додаткових ризиків, якщо їх діяльність не підпорядкована чітко визначеним пріоритетам і не інтегрована в загальнодержавну політику фінансової безпеки.

Спираючись на результати досліджень у попередніх розділах сформулюємо ключові напрями державної політики щодо розвитку державних банків в Україні, які можуть забезпечити підвищення їх внеску в систему фінансової безпеки.

Першим пріоритетом має стати забезпечення капітальної та ліквідної стійкості державних банків. Банківська система як складова фінансової системи є одним із важливих елементів забезпечення фінансової безпеки держави. Аналіз рівня фінансової безпеки України вказує, що нестійкість банківської системи, зокрема через низький капітал, високий рівень проблемних активів та неефективний нагляд, створює загрози макроекономічній стабільності. Відтак, органи державної влади повинні встановити чіткий регламент моніторингу капіталу, адекватності ліквідності та керованості ризиками для державних банків, тобто тих, у власності або під контролем держави. Наприклад, НБУ у стратегії розвитку фінансового сектора передбачає оновлення стратегії

державних фінансових інституцій, включно із державними банками, з метою забезпечення фінансової стійкості. Важливо, щоб державні банки мали не лише достатній капітал, але й були резидентами тих стандартів, які діють на ринку (прозорість, належне управління, розкриття інформації). Вважаємо, це дозволяє уникнути ситуацій, коли державні банки стають джерелом фінансових ризиків для держави через недостатню прозорість чи надмірне державне втручання.

Другий пріоритет стосується розширення цільового напрямку функціонування державних банків, орієнтованого на підтримку пріоритетних секторів економіки з урахуванням національних інтересів та забезпечення фінансової безпеки. Державні банки можуть, з одного боку, діяти як механізми прямих державних втручань, а з іншого – як катализатори стратегічних економічних напрямів, наприклад підтримка експорту до фінансування реконструкції після воєнних дій. Державні банки повинні мати чітко сформульовану місію, яка відповідає загальнонаціональним завданням: забезпечення фінансової стійкості, прискорення економічного зростання, реконструкція, підтримка малого і середнього бізнесу, розвиток інфраструктури. Така роль допомагає банкам стати активними учасниками системи фінансової безпеки. Вони не просто приймають депозити чи видають кредити, а виконують цільові функції в рамках державної політики.

Третім пріоритетом є інтеграція державних банків у загальну систему регулювання та нагляду з урахуванням специфіки їх державної рольової функції. В умовах загроз фінансової безпеки, зокрема через зовнішні шоки чи військову агресію, державні банки мають працювати в умовах підвищеного пильнування. В умовах військового стану та змін у макроекономічному середовищі відзначається загострення проблем із ліквідністю, переоцінкою ризиків і необхідністю коригування моніторингу. Отже, доцільно передбачити для державних банків певні механізми, які забезпечать їхню поведінку відповідно до вимог фінансової безпеки, зокрема адаптований нагляд, вимоги до розкриття, регулярне тестування на стрес-сценарії, врахування державних гарантій. При цьому важливо уникнути ситуації надмірного втручання, коли

державний банк стає інструментом політичних рішень без обґрунтованої економічної логіки, що само по собі створює ризики для фінансової безпеки.

Четвертий пріоритет полягає у посиленні взаємодії державних банків із міжнародними фінансовими інституціями та впровадженні міжнародних стандартів управління, зокрема в рамках угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Державні банки мають бути активними суб'єктами цієї трансформації. Вони можуть отримувати підтримку від міжнародних фінансових інститутів, брати участь у програмах співфінансування, використовувати передові моделі управління ризиками, корпоративного врядування, прозорості. Це сприятиме не лише підвищенню їх внутрішньої ефективності, а й зміцненню загальної фінансової безпеки держави через посилення довіри міжнародних партнерів, доступ до нових джерел фінансування й інтеграцію в глобальні ланцюги капіталу.

П'ятий пріоритет – розвиток цифрової інфраструктури та модернізація технологічної бази державних банків як елементу забезпечення фінансової безпеки. Втрати від кіберінцидентів, збоїв у роботі банківської системи чи неготовність до криз загрожують фінансовій безпеці держави. Тому важливо стимулювати державні банки до модернізації ІТ-інфраструктури, впровадження систем раннього попередження ризиків, автоматизованого аналізу портфелів, кіберзахисту та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Такий підхід дозволить державним банкам стати більш стійкими до технологічних і інформаційних загроз, що є складовою сучасної системи фінансової безпеки.

Шостим пріоритетом визначаємо забезпечення соціальної функції та підтримки доступності фінансових послуг, з одночасним контролем ризиків і прозорістю діяльності. Державні банки виконують важливу соціальну роль. Вони можуть забезпечувати грошові перекази, виплати пенсій, державні програми кредитування, виконувати обов'язки в умовах кризи. Наприклад, державні банки в Україні виконують функції обслуговування виплат, що підвищує соціальну стабільність. Проте ця функція має поєднуватися з механізмами контролю ризиків, як-от надання соціальних програм не може

відбуватися без адекватної оцінки кредитного ризику, бездотаційного портфелю чи надмірної державної підтримки, бо це створює витрати для держави і загрозу фінансовій стійкості. Отже, політика повинна передбачати баланс між соціальною роллю державних банків і їх фінансовою ефективністю й стійкістю.

Як методологічну ілюстрацію наведемо узагальнену таблицю пріоритетів державної політики щодо розвитку державних банків у системі фінансової безпеки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритети державної політики щодо розвитку державних банків у системі фінансової безпеки України

№	Пріоритет	Характеристика	Очікуваний результат
1	Стійкість капіталу та ліквідності	Забезпечення адекватного капіталу та ліквідності, регулярне тестування	Зниження ризику банкрутства, підвищення довіри
2	Цільова роль у підтримці економіки	Орієнтація на стратегічні сектори, фінансування пріоритетів держави	Прискорене зростання, посилення ролі в економіці
3	Регулювання та нагляд	Інтеграція до наглядової системи, адаптований контроль	Посилення фінансової безпеки, підвищення прозорості
4	Міжнародна інтеграція	Впровадження міжнародних стандартів, співпраця з інституціями	Підвищення рейтингу, доступ до ресурсів
5	Цифрова трансформація	Модернізація ІТ- інфраструктури, кібербезпека	Зменшення технологічних ризиків, підвищення ефективності
6	Соціальна функція та доступність	Доступ до фінансових послуг і соціальних програм	Підвищення фінансової інклюзії, соціальна стабільність

Прим.: розробка автора

Впровадження зазначених стратегічних пріоритетів має бути реалізовано в поєднанні з низкою засобів політики:

- розробка та затвердження стратегій розвитку окремих державних банків з чіткими показниками та ризик-дорожніми картами;
- введення системи індикаторів фінансової безпеки державних банків (наприклад, капітал/активи, NPL-портфель, якість корпоративного управління, IT-ризик);
- забезпечення прозорого корпоративного врядування в державних банках, тобто незалежні наглядові ради, публічні звіти, чітке розмежування функцій держави як власника та менеджменту банку;
- узгодження політики державних банків з базовими державними документами з фінансової безпеки та сектором фінансового розвитку, зокрема Стратегія розвитку фінансового сектору України.

Важливо, щоб держава у особі органів державного управління як власник державного банку не втручалась у короткострокові політичні рішення, які підривали б фінансову стійкість, і щоб державні банки мали чіткі критерії ефективності та ризик-менеджменту як комерційні суб'єкти з особливими функціями.

Розвиток державних банків як елементу системи фінансової безпеки держави потребує комплексного та системного підходу, який поєднує стабілізаційні, стратегічні, регуляторні, технологічні та соціальні компоненти державної політики. Тільки за таких умов державні банки можуть виконувати роль не лише фінансових посередників, але і каталізаторів сталого розвитку, а також інструментів захисту фінансової системи від зовнішніх і внутрішніх загроз. У короткостроковій перспективі пріоритетом повинна бути капітальна стійкість і адаптація до змінного ризикового середовища; у середньо- і довгостроковій – стратегічний функціональний перезапуск державних банків, цифрова трансформація, посилення соціальної функції з одночасним контролем ризиків. З огляду на воєнні та післявоєнні виклики, особлива увага має приділятися соціальній функції державних банків, що включає забезпечення доступу до базових фінансових послуг, участь у програмах підтримки бізнесу,

розбудову інструментів пільгового кредитування й сприяння економічній реінтеграції постраждалих регіонів.

3.2. Механізми міжінституційної координації та партнерства державних банків із фінансовими й регуляторними органами

Сучасний розвиток державного банківського сектору в Україні ґрунтується не лише на внутрішній ефективності Ощадбанку, Укресімбанку, ПриватБанку, Укргазбанку та Сенса Банку, а й на здатності цих установ взаємодіяти у чітко вибудованих координатах регуляторної, наглядової та фінансової політики держави. В умовах воєнного стану та глибокої структурної трансформації фінансової системи актуальності набуває формування таких механізмів міжінституційної координації, які забезпечують баланс між незалежністю банків як суб'єктів господарювання та їхньою стратегічною роллю у зміцненні фінансової безпеки. Взаємодія державних банків із НБУ, МФУ, Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку й іншими учасниками фінансової архітектури формує складну, але функціональну систему партнерства, де кожна інституція виконує специфічну роль та має відповідні повноваження, встановлені законодавством.

Виклики національної фінансової системи вимагають від державних банків не лише дотримання регуляторних норм, а й включення в цілісний інституційний простір, де кожна установа діє узгоджено, передбачувано та з урахуванням стратегічних намірів держави у сфері фінансової безпеки. Саме тому питання міжінституційної координації потребують ґрунтовного вдосконалення. Ключовим завданням цього процесу є відмова від фрагментарності та перехід до системної моделі співпраці, у якій визначена роль кожного учасника, закріплені форми взаємодії та існує реальна відповідальність за рішення.

Передусім необхідно оновити самі принципи взаємодії державних банків із МФУ, яке виконує функції держави як власника. З огляду на вимоги Закону України «Про банки і банківську діяльність» [41], державні банки зобов'язані дотримуватися єдиних правил регулювання, нагляду та ризик-менеджменту, що визначені НБУ. Однак саме статус державної власності зумовлює необхідність додаткових механізмів координації з МФУ як органом, що виконує функції власника акцій від імені держави. Це не суперечить принципу автономії банку в оперативній діяльності, але потребує чіткого регулювання взаємодії у питаннях стратегічного розвитку, призначення наглядових рад, формування політики ризиків та узгодження фінансових показників. Відтак, пропонуємо перейти від практики ситуативного погодження окремих рішень до принципу спільної відповідальності за стратегічний курс державного банківського сектору. Реалізувати це можна шляхом запровадження узгоджених щорічних декларацій стратегічних намірів, у яких будуть визначені спільні цілі, очікувані результати та критерії оцінювання діяльності банків. Відповідно, очікується мінімізація розбіжностей між корпоративними стратегіями банків та державною фінансовою політикою, надавши взаємодії інституційної чіткості й передбачуваності.

Не менш необхідним є вдосконалення відносин між державними банками та НБУ, що нині базуються на двох взаємопов'язаних ланках, а саме пруденційному нагляді та управлінні системними ризиками. Пруденційний нагляд спрямований на забезпечення достатнього рівня капіталу, ліквідності та здатності банків виконувати свої зобов'язання навіть в умовах криз. НБУ вимагає від державних банків регулярного подання деталізованої звітності щодо ризиків, стрес-тестування та планів відновлення. Останні зобов'язані враховувати воєнні ризики, кіберризики та макрофінансові шоки. Сьогодні регулятор зосереджений здебільшого на контролі та дотриманні нормативів, що відповідає його функціям, але не сприяє розвитку партнерського характеру взаємодії. У зв'язку з цим пропонуємо запровадити принцип випереджувальної координації, який передбачає регулярне узгодження оцінки макроекономічних

ризиків та очікуваних змін у фінансовій політиці. Йдеться не про зміну незалежної ролі НБУ, а про створення усталеної практики попередніх консультацій із державними банками, які несуть на собі значну частину суспільно важливих функцій. Відповідно, банки своєчасно зможуть підготуватися до нових вимог і забезпечити плавність регуляторних змін.

Суттєву роль відіграє участь державних банків у системі гарантування вкладів, що регулюється Законом України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [47]. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб є ключовим партнером банків у частині забезпечення довіри вкладників і стабільності депозитного ринку. Механізм координації з Фондом полягає у зобов'язанні державних банків дотримуватися вимог щодо формування резервів, структури активів і участі у спільних процедурах оцінювання фінансової стійкості. В умовах воєнного стану Фонд та державні банки взаємодіють для забезпечення гарантованих виплат, що підсилює довіру населення до банківської системи як важливого компоненту фінансової безпеки держави. Саме тому окремого вдосконалення потребує процес взаємодії державних банків із Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Сутність модернізації полягає у зміщенні фокуса з технічного виконання процедур на координацію політики довіри населення до банківської системи. Пропонується запровадити регулярні спільні засідання державних банків та Фонду щодо стану депозитного ринку, уразливості вкладників і динаміки банківської поведінки домогосподарств. Такі зустрічі дозволять виробляти спільні рішення щодо стабілізації депозитних потоків, уникати панічних настроїв та формувати єдину політику комунікації з населенням. Особливо важливо, щоб Фонд і державні банки координували позиції у періоди кризових подій, коли інформаційні ризики мають найбільший вплив на фінансову стабільність.

Необхідним напрямом удосконалення є розбудова якісно нового формату співпраці державних банків між собою. Нині їх взаємодія обмежена участю у спільних державних програмах або обміном інформацією з окремих питань. Пропонується перейти до регулярної внутрішньосекторної координації, що

передбачає створення узгоджених позицій з питань кредитної політики, участі у програмах державних гарантій, ставлення до високоризикових секторів економіки, оцінювання проблемної заборгованості та роботи з недобросовісними позичальниками. Така форма співпраці сприятиме підвищенню узгодженості їх дій, уникненню надмірної конкуренції у соціально значущих сферах і забезпеченню єдиних стандартів відповідальності перед державою.

Важливо також удосконалити механізми взаємодії державних банків із Рахунковою палатою. Їхня поточна взаємодія ґрунтується переважно на аудитах окремих програм, однак цього недостатньо для забезпечення належного рівня стратегічного контролю. Пропонується перейти від вибіркового аудиту до моделі тристоронньої узгодженості між Рахунковою палатою, МФУ та державними банками у частині планування та оцінювання програм з використання бюджетних коштів. У результаті це допоможе не лише контролювати витрати, а й визначати причини неефективності, оцінювати доцільність програм, коригувати їх дизайн і посилювати відповідальність за досягнення результатів. Зрештою очікується перехід від технічного контролю до управлінського оцінювання державних програм.

Потребує модернізації й механізм співпраці державних банків із податковими органами та службою фінансового моніторингу. Сучасні виклики засвідчують, що формальні, зобов'язальні процедури подання інформації недостатньо ефективні у боротьбі з фінансовими порушеннями. Тому пропонується запровадити формат міжвідомчих консультаційних груп із питань ризикових операцій, які забезпечуватимуть не покарання, а попередження правопорушень через обговорення типових схем зловживань, спільне визначення груп ризику та вироблення узгоджених рекомендацій для банківських працівників. Як результат, очікується підвищення рівня правової культури всередині банків, посилення превентивного характеру державної політики та забезпечення більш зважене реагування на ризикові операції.

Окремої уваги потребує удосконалення взаємодії державних банків із Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Зазначене партнерство розширює можливості щодо залучення ресурсів через інструменти ринку капіталу. Комісія виконує функцію регулятора під час емісії облігацій, операцій із цінними паперами та участі банків у фінансових проектах, що потребують використання інструментів інвестування. Постійна координація у частині прозорості та розкриття інформації, відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» № 3480-ІХ [45], забезпечує державним банкам можливість залучати додаткові інвестиційні ресурси, у тому числі для проектів відновлення та модернізації критичної інфраструктури. Нині ця взаємодія є суто процедурною, хоча саме державні банки можуть стати важливими учасниками розвитку ринку капіталу в умовах післявоєнного відновлення. Пропонуємо запровадити консультативний механізм спільного визначення пріоритетів розвитку ринку капіталу, у якому державні банки мали б змогу брати участь у формуванні політики щодо корпоративних облігацій, державних програм залучення коштів для відновлення інфраструктури та інших сегментів, які мають стратегічне значення. Такий підхід дозволить узгоджувати регуляторні рішення з реальними потребами банків і держави (рис. 3.1).

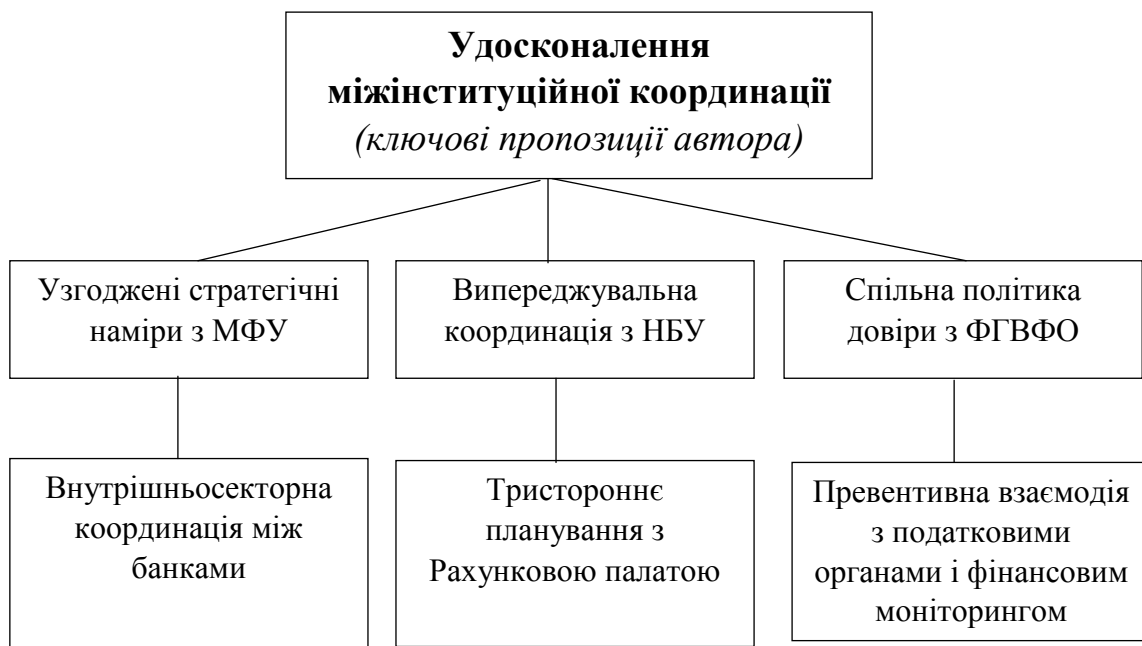


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення міжінституційної координації державних банків

У результаті формується додатковий механізм міжнародного контролю якості корпоративного управління в державних банках, що підсилює їх прозорість і відповідність вимогам Європейського Союзу.

Ключовим елементом міжінституційної координації є формування нової культури партнерства, що передбачає взаємні зобов'язання, чітке розуміння меж відповідальності, відкритість до узгодження позицій та усвідомлення довгострокової спільності інтересів. Така культура має базуватися на трьох фундаментальних принципах:

- спільна відповідальність – кожен орган усвідомлює свій внесок у фінансову стабільність;
- передбачуваність – рішення узгоджуються завчасно, а не постфактум;
- рівновага інтересів – інтереси держави, суспільства та банків узгоджуються на основі довгострокового розвитку.

Запропоновані напрями вдосконалення механізмів міжінституційної координації державних банків ґрунтуються на переосмисленні самої логіки взаємодії між ключовими учасниками фінансової політики. Вона передбачає відхід від формального виконання процедур та перехід до моделі управлінської співпраці, у якій кожна інституція має чітко визначені зобов'язання, зону відповідальності та пріоритети розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити узгодженість дій державних органів та державних банків, підвищити ефективність використання публічних ресурсів, зміцнити фінансову безпеку та забезпечити стабільний розвиток банківського сектору у післявоєнний період.

Не менш значущою є взаємодія державних банків із міжнародними фінансовими організаціями. Хоча ці організації не є національними регуляторами, проте фактично виконують функції зовнішніх наглядових та консультаційних структур. Співпраця з Європейським банком реконструкції та розвитку, Світовим банком, Міжнародною фінансовою корпорацією регулюється міждержавними угодами.

3.3. Адаптація передового світового досвіду підвищення ефективності публічного управління державними банками в Україні

Порівняння підходів провідних країн світу до організації державного банківського сектору дає змогу виявити спільні риси їхніх моделей, які забезпечують не лише економічні результати, а й формують системний стандарт публічного управління фінансовими установами, що виконують суспільно важливі функції. Загальна риса, властива Німеччині, Франції, Канаді, Польщі та державам Північної Європи (табл. 3.2), полягає в тому, що державні банки у цих країнах розглядаються не як ринкові інструменти конкуренції з приватним сектором, а як інституції розвитку, місія яких полягає у стабілізації економіки, довгостроковому інвестуванні та реалізації стратегічних державних пріоритетів. В українських умовах адаптація таких моделей може стати ключем до підвищення ефективності публічного управління, зменшення політичних ризиків, посилення прозорості рішень і формування довіри населення до державної банківської системи.

У Німеччині модель розвитку державного банку KfW характеризується особливо розвиненою системою взаємодії з урядом і парламентом, що забезпечує одночасно незалежність та підзвітність. Особливістю є чітке правове закріплення суспільної місії та обмеження на комерційні операції, які не відповідають стратегічним функціям банку. Структура управління KfW представлена комплексною системою наглядових органів, де ключові ролі відіграють уряд, парламент та представники громадськості. Водночас усі рішення ухвалюються через прозорі процедури, а діяльність банку постійно контролюється Федеральною аудиторською палатою, що забезпечує високу репутацію установи та її здатність виконувати масштабні програми розвитку [71]. Модель Німеччини демонструє, що сильна інституційна автономія поєднується з регулярною оцінкою ефективності програм, що дозволяє державному банку впевнено здійснювати підтримку малого і середнього бізнесу, інноваційних проєктів та інфраструктурних інвестицій.

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця моделей публічного управління державними банками

Країна / Банк	Інституційна автономія	Механізми підзвітності	Стратегічні функції	Модель взаємодії з урядом	Особливі інструменти
Німеччина (KfW)	Автономія, закріплена окремим законом	Регулярний аудит та парламентський контроль	Довгострокові інвестиції та інноваційні програми	Чітко визначена координація з міністерствами	Спеціальні програми розвитку регіонів
Франція (Bpifrance)	Централізована державна структура з високим рівнем самостійності	Публічні звіти та урядова оцінка програм	Підтримка підприємництва та експорту	Інтеграція з економічною політикою держави	Мережа консультацій і супроводу бізнесу
Канада (BDC)	Юридично захищена незалежність від політичних впливів	Повна відкритість фінансової інформації	Стимулювання розвитку малого бізнесу	Уряд визначає лише стратегічні пріоритети	Аналітичні інструменти підтримки інвестицій
Польща (BGK)	Висока автономія як банку розвитку	Підзвітність через державні програми	Фінансування регіональних та інфраструктурних проєктів	Тісна координація з місцевим самоврядуванням	Окремі програми для муніципалітетів
Північна Європа (модель державних фінансових установ)	Управління через спеціалізовані держінституції	Незалежний аудит та повна прозорість	Фінансування інновацій та стійкого розвитку	Відсутність політичного втручання	Жорсткі етичні стандарти управління

Прим.: складено автором на основі [71; 67; 66; 56; 31; 29; 73; 69]

Франція реалізує схожу, але більш централізовану модель розвитку державного банківського сектору, яка втілена у діяльності банку Bpifrance. На відміну від німецької моделі, французька система ґрунтується на тісній інтеграції державного банку з економічною стратегією уряду та секторальними політиками. Bpifrance не лише надає фінансування підприємствам, експортерам та інноваційному сектору, а й виконує функцію управління державними активами, підтримує розвиток підприємництва через мережу консультаційних і аналітичних сервісів. Важливою особливістю є активний інструментарій співфінансування, у межах якого державний банк поділяє ризики з приватними установами, стимулюючи розвиток цілісної екосистеми інвестиційної підтримки. Підхід характеризується високим рівнем відкритості даних, що дозволяє громадськості контролювати діяльність банку, а уряду – коригувати програми залежно від змін ринкової кон'юнктури [67]. Французький досвід демонструє, як можна створити державний банк нового типу, цифрово орієнтований, стратегічно спрямований і здатний впливати на структурні перетворення економіки.

Канада вибудувала модель державного банку розвитку, яка ґрунтується на незалежності від політичного циклу та жорстких стандартах прозорості. Бізнес-банк Канади (Business Development Bank of Canada) працює в умовах законодавчих обмежень, що не дозволяють уряду втручатися в оперативну діяльність установи, але визначають довгострокові цілі і механізми підзвітності. Особливо важливим елементом є система відкритої звітності, у межах якої банк розкриває всі ключові напрями діяльності, програми підтримки, результати їх виконання та вплив на розвиток підприємництва. Тут суттєво знижуються корупційні ризики, забезпечується висока якість управління та стимулюється конкуренція в інвестиційній сфері без порушення ринкової рівноваги. Канада демонструє ефективність публічного управління державними фінансовими установами, яке поєднує інституційну незалежність, чітко визначений мандат і культуру відповідальності.

Польський досвід особливо важливий для України, з огляду на спільність соціально-економічних процесів та історичних трансформацій. Банк розвитку Польщі (Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK) відіграє ключову роль у реалізації державних програм розвитку інфраструктури, енергетики, місцевого самоврядування, підприємництва та експорту. Одним із головних інструментів публічного управління є програмний підхід, коли кожен проєкт фінансується в межах окремої державної програми з визначеними параметрами, відповідальними органами та механізмами оцінювання результатів. Крім того, BGK активно взаємодіє з органами місцевого самоврядування, забезпечуючи стратегічну підтримку регіональних і муніципальних проєктів. Інтегрованість у систему багаторівневого управління дозволяє державному банку виконувати стабілізаційну функцію, підтримуючи розвиток територій і зміцнюючи фінансову стійкість регіонів [66]. Польська модель демонструє вдале поєднання державної інвестиційної політики, високої регіональної включеності та інституційної дисципліни.

Країни Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія та Норвегія) пропонують особливо цінний досвід управління державними банківськими установами. Для цих держав характерні моделі, в яких власником державних банків виступає не уряд у його політичному значенні, а спеціалізовані інституції зі статусом окремих юридичних осіб, що мають чітко визначений мандат і режим підзвітності. Така модель дозволяє уникнути політизованого впливу, унеможлиблює використання банківських рішень як інструменту політичного тиску та створює умови для професійного, технократичного управління. Наприклад, норвезька система управління державними корпораціями, включно з фінансовими інституціями, ґрунтується на принципах, сформованих Міністерством торгівлі, промисловості та рибного господарства. Скандинавські моделі демонструють переваги максимальної відкритості, незалежного аудиту, детального розкриття даних і суворого дотримання етичних стандартів управління.

Аналіз світового досвіду дозволяє узагальнити п'ять ключових принципів, що лежать в основі ефективного публічного управління державними банками:

- чітке визначення суспільної місії та законодавче закріплення стратегічних функцій банку, що мінімізує ризики політичного впливу та забезпечує сталість рішень;

- інституційна незалежність забезпечується багаторівневою системою нагляду, яка поєднує участь уряду, парламенту, професійних спільнот і громадськості;

- прозорість і відкритість даних створюють умови для громадського контролю, знижують корупційні ризики та підвищують якість управлінських рішень;

- високий рівень професіоналізації керівних органів гарантує прийняття обґрунтованих рішень, спираючись на довгострокові економічні орієнтири;

- виконня державними банками ролі інституцій розвитку, а не інструментів комерційної конкуренції, що дозволяє їм реалізовувати масштабні інфраструктурні, інноваційні та соціально значущі проєкти.

Адаптація цих підходів до українських умов передбачає створення моделі публічного управління, де державні банки працюватимуть як стабілізуючі інституції економіки, підзвітні суспільству, але захищені від будь-яких політичних коливань. Оптимальним шляхом є закріплення законодавчих норм, що гарантують їх незалежність і визначають перелік стратегічних функцій: підтримку малого бізнесу, розвиток інновацій, кредитування відновлення інфраструктури, участь у програмах післявоєнної реконструкції та стабілізації національної економіки. Паралельно необхідно зміцнити наглядові ради, забезпечивши їх професійний склад, прозорі процедури добору й регулярну звітність перед парламентом. Це створить

умови для формування довіри та системності у діяльності державного банківського сектору.

Додатково важливо врахувати, що успішність світових моделей публічного управління державними банками визначається не лише інституційною архітектурою чи формальними механізмами підзвітності, а й сформованою культурою управління та ставленням до фінансової установи як до суспільного активу. У країнах Європейського Союзу та Північної Америки державний банк – це насамперед інструмент реалізації державної політики, а не джерело короткострокових бюджетних доходів. Такий підхід дає змогу зосередитися на довгострокових ефектах, зокрема структурних змінах, модернізації економіки, розвитку конкурентних секторів та підтримці територій, що потребують додаткових стимулів. Це важливо для України, оскільки державні банки в умовах відновлення та воєнної економіки мають потенціал стати головними каналами трансформаційних інвестицій, які неможливо забезпечити виключно приватним сектором

Водночас адаптація зарубіжного досвіду вимагає врахування українських реалій, зокрема особливостей воєнного періоду, високого рівня економічної турбулентності та необхідності підтримувати фінансову стійкість держави. Українські державні банки вже сьогодні виконують функції, подібні до моделей Німеччини, Франції та Польщі, проте для досягнення реальної ефективності потрібна системна трансформація підходів до управління: від посилення стратегічного планування до впровадження механізмів незалежної оцінки результатів. Важливо також переосмислити роль наглядових рад, перетворивши їх із формальних органів контролю на активні центри стратегічного керування, засновані на професійній та експертній компетентності. Такі зміни дадуть змогу забезпечити стабільність політики, зменшити ризики ситуативних рішень і створити умови, за яких державні банки стануть ключовими драйверами сталого економічного розвитку

Висновки до розділу 3

1. Пріоритети державної політики щодо розвитку державних банків у системі фінансової безпеки мають ґрунтуватися на поєднанні стійкості, прозорості й стратегічної орієнтації їх діяльності. Забезпечення достатнього рівня капіталу, якісного управління ризиками, цифрової модернізації, узгодженості з міжнародними стандартами та цільової підтримки ключових секторів економіки формує підґрунтя для того, щоб державні банки виконували не лише операційну, а й системоутворювальну функцію у зміцненні фінансової безпеки держави.

2. Удосконалення механізмів міжінституційної координації державних банків із фінансовими та регуляторними органами потребує переходу від формальної взаємодії до системного партнерства, заснованого на спільній відповідальності, передбачуваності та узгодженості стратегічних рішень. Запропоновані напрями, зокрема узгодження стратегічних намірів із Міністерством фінансів, випереджувальна координація з НБУ, формування спільної політики довіри з Фондом гарантування вкладів, внутрішньосекторна співпраця між державними банками, тристороннє планування державних програм та превентивна взаємодія з контролюючими органами, створюють цілісну інституційну модель, здатну зміцнити фінансову безпеку, підвищити ефективність державної банківської політики та забезпечити стабільність фінансової системи України у післявоєнний період.

3. Моделі Німеччини, Франції, Канади, Польщі та країн Північної Європи демонструють, що державні фінансові установи стають ключовими інструментами реалізації економічної політики, коли вони захищені від політичного впливу, працюють на основі законодавчо визначених завдань і підтримуються системою незалежного нагляду. Для України адаптація таких підходів означає перехід до стратегічно орієнтованої моделі державних банків, які виконуватимуть функції стабілізації та розвитку.

ВИСНОВКИ

1. У межах проведеного дослідження систематизовано еволюцію наукових підходів до трактування фінансової безпеки держави, включаючи класичні визначення до сучасні концепції, що підкреслюють інтегральний, багаторівневий і ризикоорієнтований характер цієї категорії. Узагальнення позицій провідних учених дозволило показати, що фінансова безпека охоплює захищеність фінансових інтересів усіх суб'єктів фінансових відносин, стійкість фінансово-кредитного механізму, збалансованість бюджетної, боргової, банківської, валютної, податкової та інших підсистем, а також здатність фінансової системи протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Встановлено, що структура фінансової безпеки є багаторівневою та включає макро-, мезо- і мікрорівні, кожен із яких має ресурсний, інституційний і технологічний виміри. Обґрунтовано, що державний банківський сектор є не тільки посередником, а й інструментом забезпечення фінансової стабільності, відновлення економіки та реалізації державних соціально-економічних функцій. Акцентовано увагу на сутності публічного управління фінансовою безпекою, яке охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні та забезпечує узгодженість дій держави, бізнесу й громад. Ключовою рисою сучасного управління визначено ризик-орієнтований підхід, спрямований на раннє виявлення загроз, формування резервів і підвищення стійкості фінансової системи.

2. Фінансова безпека держави істотно залежить від стійкості та ефективності державних банків, які у воєнних і кризових умовах виконують функції стабілізації, підтримки ліквідності, безперервності платежів і цільового кредитування стратегічних секторів. Узагальнення теоретичних підходів показує, що їхня роль пояснюється інституційно-правовими засадами державної власності, макропруденційною функцією зниження фінансового стресу, розвитковим потенціалом у період відновлення економіки, фіскально-фінансовою взаємодією з бюджетом та якістю

корпоративного управління. Обґрунтовано ролі державних банків через кілька теоретичних підходів і виокремлено ключові управлінські орієнтири, зокрема удосконалення моніторингу ризиків, посилення контролю за кредитними портфелями та кіберстійкістю, формування антикризових резервів. У підсумку державні банки виступають не лише фінансовими установами, а повноцінними інститутами публічної політики, від ефективності управління якими залежить стійкість фінансової системи держави.

3. Державне регулювання банківського сектору в Україні ґрунтується на поєднанні пруденційного та макропруденційного нагляду, що здійснюється НБУ у взаємодії з урядовими інституціями та Радою з фінансової стабільності. Оновлення законодавства 2024–2025 років розширило інструменти регулювання й підвищило оперативність наглядових рішень, а Стратегія розвитку фінансового сектору окреслила синхронізовану рамку інституційної взаємодії та регуляторних стимулів. Нормативне поле формує вимоги до капіталу, ліквідності, концентрації ризиків і прозорості власності, що перетворюються на конкретні інструменти впливу (буфери капіталу, леверидж, стрес-тести). Сектор поступово переходить до ризик-орієнтованого, даних-керованого нагляду та інтегрує екологічні, соціальні й управлінські ризики у банківську практику. Регуляторні механізми сприяють корекції структурних диспропорцій, посиленню ринкових стимулів, зниженню проциклічності кредитування та розвитку стійкого фінансування. Євроінтеграційний вектор закріплює адаптацію до CRR/CRD і підсилює відповідність українського ринку європейським стандартам. Динаміка активів і пасивів банків 2025 року демонструє очікуваний ефект таких механізмів, як повернення до кредитування реального сектору та стабільний капітал банків без адміністративних втручань.

4. Інституційна структура державних банків України сформована як поєднання ринкових механізмів і стратегічних функцій держави, що забезпечує їхню здатність одночасно конкурувати на банківському ринку й

виконувати суспільно важливі завдання. Державні банки (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк і Сенс Банк) охоплюють понад половину активів банківської системи, визначаючи стандарти фінансових послуг, доступність кредитування та стійкість платіжної інфраструктури. Їхня функціональна роль виходить за межі комерційної діяльності. Вони забезпечують соціальні виплати, підтримують експорт і стратегічні підприємства, фінансують «зелені» проекти, кредитують ризикові сектори та виступають амортизаторами фінансових шоків у воєнний період. Кожен державний банк виконує унікальну інституційну місію: Приватбанк – опора цифрової трансформації і головний елемент платіжної інфраструктури; Ощадбанк – провідний соціальний інститут із широкою мережею доступності; Укрексімбанк – зовнішньоекономічний і борговий інструмент держави; Укргазбанк — носій екологічної фінансової політики; Сенс Банк – новий системно важливий банк, що проходить інституційну перебудову після націоналізації. Їхня взаємодія з НБУ та МФУ формує складну систему інституційної координації, яка після реформ корпоративного управління стала більш прозорою й професійною, хоча повна деполітизація управління ще потребує подальшого зміцнення. У воєнних умовах державні банки довели здатність підтримувати ліквідність, кредитування малого бізнесу й критичної інфраструктури, виконуючи роль фінансового стабілізатора, коли приватний сектор скорочує ризикову активність. Водночас концентрація активів у державних банках створює такі виклики, як висока частка проблемних кредитів, потреба в модернізації інфраструктури, кіберзахисті та незалежності стратегічних рішень.

5. Державні банки у 2024 році та I півріччі 2025 року підтвердили системну роль опори макрофінансової стабільності. Їх частки в чистих активах та вкладах домогосподарств забезпечили стійку ліквідність і трансмісію монетарної політики, тоді як прибутковість сектору посилила фіскальну спроможність. Визначальними каналами впливу виступили ліквіднісний і фондovий (акумуляція строкових ресурсів), фіскальний

(податки й дивіденди) та кредитний (пріоритети малого та середнього бізнесу, «зелені» інвестиції, іпотека, критична інфраструктура), що в сукупності з високими пруденційними показниками знизили проциклічність і підтримали відновлення кредитування. Профілі державних банків продемонстрували прибутковість і стабілізацію портфелів за одночасної потреби утримувати належні резерви та капітальні буфери. Представлено структуровану «карти впливу» державних банків на макростабільність та окреслено управлінські пріоритети, зокрема дисципліна буферів, адресність кредитування, прозора дивідендна політика.

6. У 2024–2025 роках державні банки продемонстрували здатність утримувати стійкість і ефективність у надзвичайно ризиковому середовищі війни, однак їхня діяльність супроводжується комплексом макро-, ринкових, кредитних, операційних та інституційних ризиків. Поступове скорочення частки NPL та зменшення залежності від пільгового кредитування свідчать про стабілізацію портфелів і повернення до інвестиційної моделі кредитування. Водночас концентрація значних обсягів ОВДП, висока чутливість окремих секторів до енергетичних і логістичних шоків, кіберризика, а також ускладнення корпоративного управління через націоналізацію Сенс Банку зумовлюють потребу в посиленому ризик-менеджменті. Державні банки зберігають ключову роль у підтриманні макрофінансової стійкості, поєднуючи зростання чистих активів і кредитування (особливо в гривні) з довірою домогосподарств, які утримують понад 60% депозитів у державному секторі. ПриватБанк демонструє найбільш керований профіль ризиків і найвищу операційну ефективність, забезпечуючи суттєвий внесок у фіскальну стійкість та кредитне відновлення. Ефективність державних банків у воєнний час визначається не лише їх прибутковістю, а й здатністю мінімізувати системні ризики, підтримувати безперервність фінансових послуг, управляти ризиками портфеля ОВДП та контролювати кредитний і операційний ризики. Окреслено структуру ризиків та виокремлено відповідні управлінські

рішення (буфери капіталу, тестування процентного ризику, удосконалена операційна безперервність, уніфікована панель ефективності), що забезпечують поєднання стабілізаційної та контрциклічної ролі державних банків.

7. Узагальнено ключові пріоритети державної політики, які визначають здатність державних банків зміцнювати фінансову безпеку країни. Логіка викладу послідовно демонструє, що державний банківський сектор може бути ефективним інструментом стабілізації лише за умови чіткого стратегічного позиціонування, прозорого врядування та орієнтації на довгострокові цілі держави. Виокремлено шість базових напрямів: підтримання капітальної та ліквідної стійкості; спрямування ресурсів державних банків на пріоритетні сектори економіки; інтеграція в сучасну систему регуляторного нагляду; розширення міжнародної взаємодії; технологічна модернізація з акцентом на кіберстійкість; забезпечення соціальної функції й доступності послуг із одночасним контролем ризиків. Державні банки мають діяти не лише як ринкові установи, а як структурні елементи фінансової безпеки, але при цьому уникати політичної залежності та ризиків надмірного втручання. Акцентовано на необхідності ризик-орієнтованого управління, запровадженні системи індикаторів фінансової безпеки та стратегічному перезапуску державних банків після стабілізації у короткостроковій перспективі.

8. Показано, що ефективність державних банків у системі фінансової безпеки залежить не лише від їх внутрішнього управління, а передусім від якості міжінституційної координації з ключовими органами публічної влади та ринкової інфраструктури. Засвідчено зрушення від фрагментарної взаємодії до потреби у цілісній, керованій і прогнозованій моделі партнерства, де кожен суб'єкт (НБУ, МФУ, ФГВФО, НКЦПФР, Рахункова палата, податкові органи, служби фінансового моніторингу та самі державні банки) має чітко визначений мандат, інструменти та спільну відповідальність за стабільність фінансової системи. Концептуально переосмислено механізми

міжінституційної взаємодії, а саме запропоновано щорічні декларації стратегічних цілей між МФУ та державними банками; механізм випереджувальних консультацій із НБУ; регулярні спільні засідання державних банків і ФГВФО щодо динаміки депозитного ринку; розширення мандату Рахункової палати до тристороннього стратегічного контролю; створення міжвідомчих груп з податковими органами та фінмоніторингом; консультаційний формат співпраці з НКЦПФР для участі державних банків у розвитку ринку капіталу. Запропонована логіка співпраці формує нову модель культури партнерства, побудовану на спільній відповідальності, передбачуваності й балансі інтересів держави, суспільства та банків.

9. Порівняння моделей Німеччини (KfW), Франції (Bpifrance), Канади (BDC), Польщі (BGK) та Північної Європи засвідчило спільний підхід, де державні банки діють як інституції розвитку з чітко закріпленою суспільною місією, високою інституційною автономією, прозорістю даних і професіоналізованими органами управління, що забезпечує довгострокові інвестиції та стабілізаційні функції. Ключові принципи, релевантні для України, зведено до п'яти: законодавче визначення місії й стратегічних функцій; багаторівнева незалежність і підзвітність; максимальна відкритість; професіоналізація керівництва; позиціонування як банків розвитку, а не інструментів комерційної конкуренції. Запропонована адаптація для України передбачає законодавче гарантування незалежності і переліку стратегічних функцій (малий та середній бізнес, інновації, інфраструктура, післявоєнна реконструкція), посилення наглядових рад із регулярною звітністю парламенту, а також перетворення цих рад на активні центри стратегічного керування. Сформульовано напрями імплементації світового досвіду: закріплення суспільної місії, інституційної автономії й механізмів підзвітності, що зменшує політичні ризики, підвищує прозорість і спрямовує державні банки України на роль стабілізаторів та драйверів структурної модернізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Сенс Банк», станом на 01.10.2024. Міністерство фінансів України. 2024. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A1%D0%B5%D0%BD%D1%81%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%2001_10_2024.pdf.
2. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1(58). С. 98 – 110.
3. Білик Р.Р., Філіпчук Н.В. Проблеми економічної безпеки та конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 53 – 63. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-4>.
4. Бригінець А.А. Правове забезпечення фінансової безпеки України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 ; Держ. фіск. служба України, Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь, 2017. 464 с.
5. Бугіль С.Я. Фінансова стійкість та безпека місцевих бюджетів в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 55 – 60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_15.
6. Бурлуцький С.В., Бурлуцька С.В. Економічна та фінансова безпека регіонів в умовах децентралізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 16 – 21.
7. Варналій З.С. Інституціональні загрози фінансовій безпеці України та шляхи їх запобігання. *Економічний вісник університету*. 2017. № 34/1. С. 140 – 150.
8. Василик О.Д. Теорія фінансів : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2000. 364 с.
9. Возняк Г.В. До питання бюджетної безпеки регіонів і громад України в умовах нестабільної економіки. *Економічна безпека: держава,*

регіон, підприємство: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. з міжнар. уч. (21 січ. 2021 р.). Полтава: НУПП. 2021. 135 с.

10. Волосюк М.В., Сіренко І.В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105 – 109.

11. Гбур З., Палагусинець Р. Особливості фінансової безпеки України в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. Вип. 4. С. 31-40. URL : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-31-40>.

12. Геєць В.М. Концепція економічної безпеки України. *Економіст*. 1998. № 7–9. С. 63 – 82.

13. Гнидюк І. Бюджетна безпека як невід’ємний складник національної безпеки держави. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 1 (118). С. 94 – 98.

14. Деякі питання Політики державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1369-2024-%D0%BF>.

15. Додаток І. Лист про наміри: лист НБУ Директору-розпоряднику МВФ від 17.06.2024 № 14287/0/2-24. URL : file:///C:/Users/User/Downloads/Lol_MEFP_Ukraine_2024-06-17.pdf.

16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. Київ : НАДУ при Президентові України, 2011. 748 с.

17. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 309 с.

18. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). Міністерство фінансів України. 2020. URL : <https://mof.gov.ua/storage/files/SOB%20Strategy.pdf>.

19. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. Національний банк України. 2024. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf.

20. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Національний банк України. 2024. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf.

21. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. Національний банк України. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf.

22. Крушельницька Т., Мунько А., Піндіч А., Божко О. Фінансова архітектура відновлення територій: синергія банків, підприємств і наукових установ державної власності для сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 21. С. 236-242. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.307>.

23. Лисяк Л.В., Журавель М.О. Бюджетна політика як інструмент забезпечення фінансової безпеки України. *Modern Economics*. 2018. № 9. С. 54 – 59.

24. Макроекономічний та монетарний огляд. Департамент монетарної політики та економічного аналізу Національного банку України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-12.pdf.

25. Марченко О.М., Пушак Я.Я., Ревак І.О. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Львів. 2020. 356 с.

26. Мельник В.М., Савстеєва О.М. Бюджетна політика в системі фінансової безпеки держави. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1 – 2. С. 73 – 80.

27. Мойсеєнко І.П., Марченко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: Видавництво ЛДУВС, 2011. 380 с.

28. Мунько А.Ю. Загрози фінансово-економічній безпеці держави та громад України: вплив війни. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 114 – 117. URL : <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.21>.

29. Мунько А.Ю. Особливості застосування стратегічного підходу в публічному управлінні у фінансово-економічній сфері України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 11. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-06>.

30. Мунько А.Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розробка, реалізація, оцінювання. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 1. С. 66 – 72.

31. Мунько А.Ю. Регуляторні механізми фінансово-економічної безпеки: досвід Європейського Союзу. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 127 – 131. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/22>.

32. Мунько А.Ю. Розвиток методології дослідження публічного управління фінансово-економічною безпекою держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (15). С. 45 – 59. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-45-59](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-45-59).

33. На 20% виріс прибуток банків у 2024 році. Опендатабот. 2025. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-12>.

34. Огляд банківського сектору. Серпень 2025. Національний банк України. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf?v=14.

35. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення. Париж: Вид-во ОЕСР, 179 с.

36. Ощадбанк, Державний ощадний банк України : Статут АТ «Ощадбанк» від 29.05.2025. АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ustanovci-vnutrisni-dokumenti-ta-licenzii>.

37. Піндіч А. Адаптивні інструменти публічного управління у середовищі воєнних дій. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 156-158.

38. Пінтоха М.М. Публічне управління безпекою банківської сфери України в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74). № 3. С. 99-103. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/19>.

39. Полторак А.С. Системна таксономія фінансової безпеки. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 3. С. 26 – 32.

40. Приватбанк : установчий договір від 07.02.1992. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/privatbank>.

41. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20240101#Text>.

42. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій Національного банку України з державного регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 08.10.2024 № 3994-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3994-20>.

43. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовт. 2013 р. № 1277. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>.

44. Про затвердження Статуту акціонерного товариства «Сенс Банк» : постанова Кабінету Міністрів України від 03.09.2024 № 1010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1010-2024-%D0%BF>.

45. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>.

46. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 р. № № 18. URL : https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18.

47. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>.

48. Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 серп. 2012 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80>.

49. Рада з фінансової стабільності відзначила ризики підвищеного оподаткування банків і схвалила концепцію регулювання ринку віртуальних активів. Міністерство фінансів України. 2025. URL : https://www.mof.gov.ua/uk/news/rada_z_finansovoi_stabilnosti_vidznachila_riziki_pidvishchenogo_opodatkovannia_bankiv_i_skhvalila_kontseptsiuu_reguliuвання_rinku_virtualnikh_aktiviv-5403.

50. Рожко О.Д. Грошово-кредитна безпека України та шляхи її забезпечення. *Інтернаука*. 2017. № 2(24). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2017/2/2056>.

51. Стратегія розвитку фінансового сектору України (оновлено). Національний банк України. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14.

52. Сухорукова Т.Г., Александрова О.Ю., Савгира К.Д. Оцінка та напрями підвищення фінансової безпеки регіонів України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 186 – 196.

53. Сучасні тенденції розвитку фінансово-кредитної системи: теорія та практика : колективна монографія / кол. авторів. Полтава: ПП «Астрія», 2019. 115 с.

54. Трещов М. М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів : монографія / М. М. Трещов – Дніпро, ДРІДУ НАДУ : Моноліт, 2018. 308 с.

55. Трещов М.М. Макроекономічні ризики бюджетної політики України в умовах кризи. *Вісник післядипломної освіти. Серія «соціальні та поведінкові науки»*. Київ: УМО НАПНУ, 2021. Вип. 16 (45). С. 253 – 266.

56. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 19 - 40. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).

57. Укргазбанк : Статут ПАТ АКБ «Укргазбанк» (оновлений 2023–2024 рр.). ПАТ «Укргазбанк». URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/statut>.

58. Укрексімбанк : Статут АТ «Укрексімбанк» (редакція 2022 р.). АТ «Укрексімбанк». URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/statut-2022.pdf>.

59. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія / Балабаниць А.В., Гапонюк О.І., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Омельченко В.Я., Семкова Л.В. Мацука В.М., Осипенко К.В., Перепадя Ф.Л. Маріуполь : Маріупольський держ. ун-т. 2020. 223 с.

60. Форкун І.В., Лепетун І.О. Податкова безпека як складова фінансової безпеки держави. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5 Том 1. С. 289 – 292.

61. Штанцель С.Е. Ретроспективний аналіз стану забезпечення фінансової безпеки України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 154-164. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-21>.

62. Banking Sector Review. August 2025. Національний банк України. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08_eng.pdf.

63. Banking Sector Review. February 2025. Національний банк України. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02_eng.pdf.

64. Banking Sector Review. May 2025. Національний банк України. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-05_eng.pdf.

65. Banking Sector Review. November 2024. Національний банк України. 2024. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11_eng.pdf.

66. BGK. URL: <https://www.bgk.pl>.

67. Bpifrance. URL: <https://www.bpifrance.fr>.

68. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC Text with EEA relevance. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj/eng>.

69. Dragan I., Nestoryshen I., Ostapenko L., Terletska V., Munko A. Improving the mechanism of administrative and legal ensuring of the financial and economic security of the state. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5(52). P. 461–470. URL : <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4168>.

70. Joint stock company «State savings bank of Ukraine». Building a better working world. 2025. 58 p. URL : https://www.oschadbank.ua/uploads/5/27889-ssbu_cons_eng_2q_25.pdf.

71. KfW – Responsible banking. URL : <https://www.kfw.de/About-KfW>.

72. Kryshchanovych M., Storozhev R., Malyshev K., Munko A., Khokhba O. State Management of the Development of National Cybersecurity Systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 5. P. 11 – 16. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.5.3>.

73. Kryshchanovych M., Vartsaba V., Kurnosenko L., Munko A., Chepets O. Development of public management of financial and economic security in modern conditions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). P. 258–267. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3958>.

74. Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No 648/2012 Text with EEA relevance. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/575/oj/eng>.

75. Rybalchenko L., Ryzhkov E., Ohrimenco S. Modeling economic component of national security. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. Vol. 1. P. 25 – 36.

76. UGB's Profit for the First 9 Months of 2024 Reaches UAH 4.7 Billion. Укргазбанк. 2024. URL : https://www.ukrgasbank.com/en/press_center/news/13893.