

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

**Каразінський банківський інститут**

Кафедра: **Банківського бізнесу та фінансових технологій**  
Спеціальність: **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**  
Освітня програма: **Фінансові технології та банківський менеджмент**  
Група: АФ-22М-І **заочна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ (БАНКОМ) У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

здобувача вищої освіти **Утенкової Анастасії Анатоліївни**

Кваліфікаційна магістерська робота  
допущена до захисту рішенням кафедри  
банківського бізнесу та фінансових  
технологій

Протокол № 6 від «28» листопада 2025 р.

Завідувач кафедри

**д.е.н., професор**

\_\_\_\_\_ **Г.М. Азаренкова**

Науковий керівник

**д.е.н., професор**

\_\_\_\_\_ **Г.М. Азаренкова**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет **Каразінський банківський інститут**  
Кафедра **Банківського бізнесу та фінансових технологій**  
Рівень вищої освіти **Другий (магістерський) рівень**  
Спеціальність **072 Фінанси, банківська справа, страхування**  
**та фондовий ринок**  
Освітня програма **Фінансові технології та банківський менеджмент**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри банківського бізнесу  
та фінансових технологій,  
доктор економічних наук, професор  
Г.М. Азаренкова  
«08» вересня 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

Утенкової Анастасії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ (БАНКОМ) У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ».

керівник роботи д.е.н, проф. АЗАРЕНКОВА Г. М.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» вересня 2025 року №4601-5/2887.

2. Строк подання студентом роботи «24» листопада 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1 розглянути сутність антикризового фінансового управління банком; вивчити теоретичні підходи до формування антикризової стратегії управління у банківському секторі.

У розділі 2 розглянути техніко-економічну характеристику фінансового стану АТ «ВСТ БАНК»; зробити діагностику фінансового стану банку в умовах воєнного часу та провести аналіз впроваджених антикризових заходів АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр.

У розділі 3 висвітлити виклики та пріоритети фінансової стратегії в умовах відновлення економіки; запропонувати модель антикризової стратегії банку; розробити пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку.

#### 4. План роботи

| №<br>з/п | Назви етапів роботи                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Вибір теми КМР                                                                 |
| 2.       | Затвердження плану і завдання КМР                                              |
| 3.       | Виконання КМР                                                                  |
| 4.       | Подача на кафедру КМР для перевірки на наявність запозичень з інших документів |
| 5.       | Проходження процедури допуску до захисту КМР                                   |
| 6.       | Захист КМР                                                                     |

5. Дата видачі завдання “08” вересня 2025 р.

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ А.А. Утенкова  
(підпис) ініціали, прізвище

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Г.М. Азаренкова  
(підпис) ініціали, прізвище

**РЕФЕРАТ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**  
**«ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ**  
**УПРАВЛІННЯ БАНКОМ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ»**

**Утенкової Анастасії Анатоліївни**

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 17 таблиць, 15 рисунків, список літератури з 96 найменувань, 1 додаток.

**Об'єктом дослідження** є фінансово-економічна діяльність банку в умовах воєнного та повоєнного періоду.

**Предметом дослідження** є процеси формування та трансформації антикризових фінансових стратегій управління банком у контексті забезпечення його стабільності та ефективності під час повоєнного відновлення економіки України

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи** полягає у розробці теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо трансформації антикризової фінансової стратегії управління банком в умовах повоєнного відновлення України з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку фінансового сектору.

**Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:**

- визначити сутність та роль антикризового фінансового управління банком в умовах економічної нестабільності;
- вивчити теоретичні підходи до формування антикризової стратегії управління банком;
- розглянути трансформацію банківського сектору України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів;
- провести техніко-економічну характеристику АТ «ВСТ БАНК»;
- зробити діагностику фінансового стану банку в умовах воєнного часу;
- провести аналіз впроваджених антикризових заходів АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр.;
- визначити виклики та пріоритети фінансової стратегії в умовах відновлення економіки;
- запропонувати модель антикризової стратегії банку;
- окреслити пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку.

**За результатами дослідження сформульовані** теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління банком.

**Одержані результати можуть бути використані** при розробці методичних основ побудови механізму формування антикризової фінансової стратегії управління банком.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНК, ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ, СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ, ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ, АТ «ВСТ БАНК».

**ABSTRACT**  
**for the Master's Qualification Thesis**  
**“TRANSFORMATION OF THE ANTI-CRISIS FINANCIAL STRATEGY OF**  
**BANK MANAGEMENT IN THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE”**  
 by **Anastasiia Anatoliivna Utenkova**

The Master's qualification thesis consists of 96 pages, 17 tables, 15 figures, a list of references with 96 sources, and 1 appendice.

The **object of the research** is the financial and economic activity of a bank under wartime and post-war conditions.

The **subject of the research** is the processes of formation and transformation of anti-crisis financial strategies of bank management in the context of ensuring its stability and efficiency during the post-war recovery of Ukraine's economy.

The **purpose** of the Master's thesis is to develop theoretical and methodological approaches and practical recommendations for transforming the anti-crisis financial strategy of bank management in the context of Ukraine's post-war recovery, taking into account current challenges and prospects for the development of the financial sector.

The **objectives** of the Master's thesis are to:

- define the essence and role of anti-crisis financial management of a bank under conditions of economic instability;
- study theoretical approaches to the formation of an anti-crisis strategy of bank management;
- examine the transformation of Ukraine's banking sector in the conditions of the digital economy and wartime challenges;
- conduct a techno-economic analysis of JSC «VST BANK»;
- carry out diagnostics of the bank's financial condition under wartime conditions;
- analyze the anti-crisis measures implemented by JSC «VST BANK» in 2022–2025;
- identify challenges and priorities of the financial strategy in the context of economic recovery;
- propose a model of an anti-crisis bank strategy;
- outline recommendations to strengthen the financial stability, liquidity, and competitiveness of the bank.

**Based on the results of the research**, theoretical and practical provisions have been formulated and substantiated by the author into specific recommendations for improving the system of anti-crisis bank management.

**The results obtained may be used** in developing methodological foundations for building a mechanism of anti-crisis financial strategy formation in bank management.

**KEYWORDS:** ANTI-CRISIS STRATEGY, FINANCIAL MANAGEMENT, BANK, POST-WAR RECOVERY, STABILITY OF THE BANKING SYSTEM, FINANCIAL STRATEGY, TRANSFORMATION, DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SECTOR, JSC «VST BANK».

## Зміст

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                           | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади антикризового фінансового управління банком</b>                            | 9  |
| 1.1. Сутність та роль антикризового фінансового управління банком в умовах економічної нестабільності                  | 9  |
| 1.2. Теоретичні підходи до формування антикризової стратегії управління у банківському секторі                         | 17 |
| 1.3. Трансформація банківського сектору України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів                        | 24 |
| <b>РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансового стану та антикризових рішень АТ «ВСТ БАНК» у період війни</b>                          | 34 |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «ВСТ БАНК»                                                                   | 34 |
| 2.2. Діагностика фінансового стану банку в умовах воєнного часу (2022–2024 рр.)                                        | 44 |
| 2.3. Аналіз впроваджених антикризових заходів АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр.                                            | 50 |
| <b>РОЗДІЛ 3. Напрями трансформації антикризової фінансової стратегії АТ «ВСТ БАНК» у період повоєнного відновлення</b> | 57 |
| 3.1. Визначення викликів та пріоритетів фінансової стратегії банку в умовах відновлення економіки                      | 57 |
| 3.2. Розробка трансформаційної моделі антикризової стратегії банку                                                     | 62 |
| 3.3. Пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку                      | 69 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                        | 78 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                      | 83 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                         | 94 |

## ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, з якими зіткнулася банківська система України внаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації. Війна спричинила суттєві структурні зміни у фінансовому секторі, різке зростання ризиків, погіршення якості активів, зниження рівня капіталізації банків та зростання невизначеності на фінансових ринках. Разом з тим, у період повоєнного відновлення перед банками постають нові завдання — забезпечення фінансової стійкості, підтримка інвестиційної активності, участь у відбудові економіки та підвищення довіри до фінансової системи.

Сучасні умови вимагають переосмислення традиційних підходів до фінансового управління та впровадження ефективних антикризових стратегій, здатних забезпечити стабільність і конкурентоспроможність банківського сектору. Трансформація антикризової фінансової стратегії має на меті не лише подолання наслідків кризи, але й створення умов для сталого розвитку банків у майбутньому — через цифровізацію, удосконалення ризик-менеджменту, підвищення ефективності управлінських рішень і посилення взаємодії з державними та міжнародними фінансовими інституціями.

Вибір теми обумовлений необхідністю наукового обґрунтування механізмів адаптації банківської системи до повоєнних реалій, розробки інструментів підвищення її стійкості та формування стратегічного потенціалу для економічного зростання України. Розробка ефективної трансформаційної антикризової стратегії управління банком є важливим внеском у забезпечення фінансової безпеки держави та інтеграцію України у світову фінансову систему.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад антикризового управління банками належить таким вітчизняним науковцям: Азаренкова Г.М., Буряк П. Ю., Борисова Л. Є., Волкова М. С., Даник Н., Коваленко В.В., Копилюк О. І., Іртищева І., Мінакова С., Мартинов Д.В., Маринчак Л. Р., Музичка О. М., Лозинська О. І., Пшик Б. І., Савчин Л. М., Сас Х. І., Чередніченко С. В. тощо. Крім того, необхідно

відмітити науковий доробок іноземних дослідників: Avgouleas E., Acharya V. V., Dziobek C., Kim, H., Batten, J. A., Ryu, D. Pazarbasioglu C., Ryan S.G. та ін.

Однак окремі аспекти розробки ефективної трансформаційної антикризової стратегії управління банком залишаються недостатньо вивченими і потребують подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробці теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо трансформації антикризової фінансової стратегії управління банком в умовах повоєнного відновлення України з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку фінансового сектору.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити сутність та роль антикризового фінансового управління банком в умовах економічної нестабільності;
- вивчити теоретичні підходи до формування антикризової стратегії управління банком;
- розглянути трансформацію банківського сектору України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів;
- провести техніко-економічну характеристику АТ «ВСТ БАНК»;
- зробити діагностику фінансового стану банку в умовах воєнного часу;
- провести аналіз впроваджених антикризових заходів АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр.;
- визначити виклики та пріоритети фінансової стратегії в умовах відновлення економіки;
- запропонувати модель антикризової стратегії банку;
- окреслити пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність банку в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Предметом дослідження є процеси формування та трансформації антикризових фінансових стратегій управління банком у контексті забезпечення

його стабільності та ефективності під час повоєнного відновлення економіки України.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана відповідно до замовлення банківської установи - АТ «ВСТ БАНК».

У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань, а саме: метод теоретичного узагальнення та системного підходу — застосовано для визначення сутності, ролі та ключових принципів антикризового фінансового управління банком; метод порівняльного аналізу — використано для дослідження теоретичних підходів до формування антикризових стратегій управління банками; метод структурно-функціонального аналізу — для дослідження трансформацій банківського сектору України в умовах цифровізації економіки, воєнних викликів; методи економічного аналізу, горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності — використано для діагностики фінансового стану АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2024 рр., визначення тенденцій у динаміці активів, капіталу, прибутковості, ліквідності та рентабельності; метод порівняння, групування та аналітичного узагальнення — застосовано для оцінки ефективності впроваджених антикризових заходів банку та визначення їхнього впливу на фінансову стійкість установи; метод стратегічного аналізу (SWOT) — використано для визначення сильних і слабких сторін банку, можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод моделювання — застосовано для розробки трансформаційної моделі антикризової фінансової стратегії банку, спрямованої на підвищення адаптивності, гнучкості та інноваційності управління. Контент-аналіз здійснено за допомогою інструментарію Google Books Ngram Viewer та аналітичних графіків.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних засад та практичних підходів до формування й трансформації антикризових фінансових стратегій банківських установ у контексті повоєнного відновлення економіки України.

У кваліфікаційній магістерській роботі, зокрема:

уточнено зміст поняття “антикризова фінансова стратегія банку”, що розглядається як комплекс взаємопов’язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості банку в умовах макроекономічної нестабільності та відбудови економіки;

розвинено концептуальні підходи до трансформації антикризового управління банків, з урахуванням специфіки ризиків повоєнного періоду;

запропоновано модель трансформації фінансової стратегії банку у системі антикризового управління, яка враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів післявоєнного відновлення та спрямована на підвищення фінансової гнучкості й адаптивності установи.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики дослідження; законодавчі та нормативно-правові акти з питань стратегічного антикризового управління в банках, статистичні дані та аналітичні звіти Національного банку України, Інтернет-ресурси, офіційна звітність АТ «ВСТ БАНК» та розрахунки автора.

Сформульовані та обґрунтовані у кваліфікаційній магістерській роботі наукові положення й практичні рекомендації становлять основу для вирішення теоретичних і прикладних проблем, пов’язаних із удосконаленням антикризового фінансового управління банківських установ у повоєнний період.

Реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування банківської системи, зміцненню її фінансової стійкості та адаптивності до кризових викликів, а також забезпечить формування дієвих механізмів підтримки економічного відновлення України.

Впровадження розроблених рекомендацій дозволить оптимізувати фінансові стратегії банків, поліпшити якість управління ризиками, забезпечити стабільне зростання банківського сектору, збільшення обсягів кредитування реального сектору економіки, що у свою чергу сприятиме пожвавленню економічної активності, наповненню бюджету та підвищенню рівня життя населення.

За матеріалами кваліфікаційної магістерської роботи було опубліковано чотири тези доповідей:

«Антикризовий менеджмент у банках України в умовах війни» (Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 4 квітня 2025 року, ХНУ імені В.Н. Каразіна, м. Харків);

«Теоретичний базис формування антикризової стратегії управління банком» (Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення): матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції, 16 жовтня 2025 р., Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ).

«Реалізація механізму захисту прав споживачів банківських послуг» (Цифрова економіка: зб. матеріалів III Міжнародної науково практичної конференції, 5-6 червня 2025 р., КНЕУ, м. Київ).

«Правове регулювання та виклики впровадження цифрових інновацій у банківському секторі України» (Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей, 20 листопада 2025 року, ХНУ імені В. Н. Каразіна, м. Харків)

За результатами проведеного дослідження опубліковано розділ «Трансформація антикризової фінансової стратегії управління банком у повоєнному відновленні України» у колективній монографії ««Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку».

## РОЗДІЛ 1

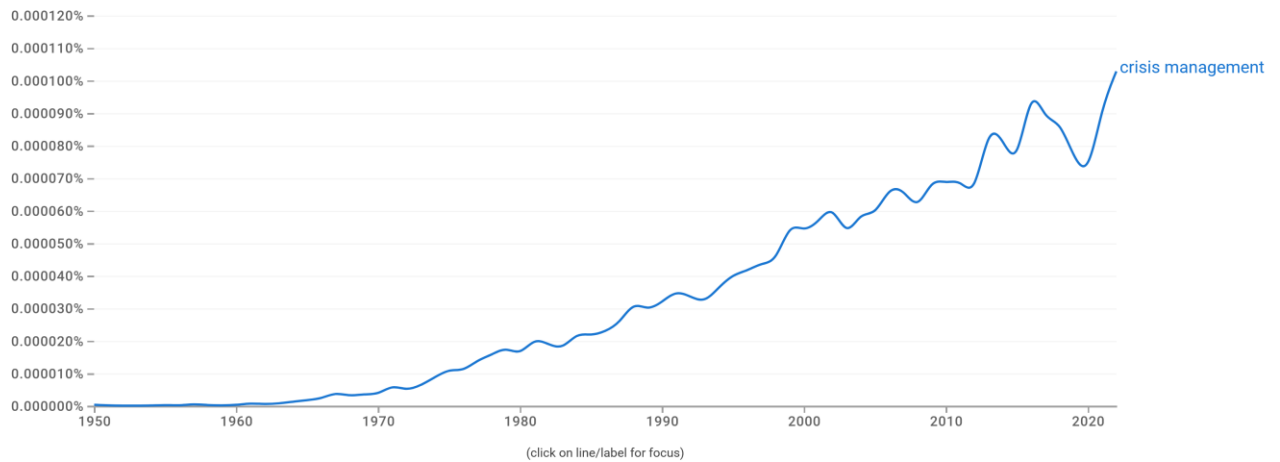
### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

#### 1.1. Сутність та роль антикризового фінансового управління банком в умовах економічної нестабільності

Економіка кожної держави періодично проходить певні цикли свого розвитку, тому амплітудно виникають кризи, які викликані певними чинниками. Після пережитої коронакризи, на сьогодні Україна переживає нові потрясіння, викликані військовим станом. Банківський сектор дуже чутливий до змін, які відбуваються в економічному та політичному просторі, що має відчутні наслідки для банків. Тому, на сьогодні є важливим формування у банках ефективної системи антикризового управління з метою своєчасного реагування на новітні загрози надзвичайного характеру та вживати антикризові заходи для запобігання виникнення системного ризику та кризових явищ [1].

Категорія «антикризове управління» привертає усебічну увагу і вітчизняних, і зарубіжних науковців. Водночас, необхідно зазначити, що термін «антикризове управління» має порівняно нетривалу історію, а саме історичний аспект є основою вивчення будь-якої наукової категорії, оскільки допомагає повніше розкрити її сутність.

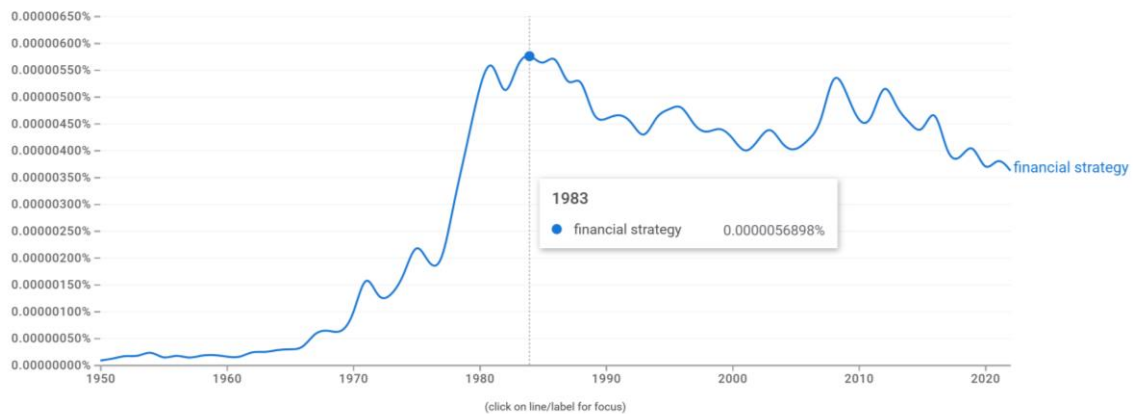
На рис. 1.1 подано інформацію щодо динаміки інтенсивності публікацій досліджень, присвячених вивченню антикризовому управлінню («crisis management») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р. Як свідчать дані рис. 1.1, інтенсивне зростання в суспільстві наукового інтересу до антикризового управління почало із 60-х років минулого століття і триває дотепер, набираючи обертів з часом.



Джерело: Google Books Ngram Viewer. URL:<https://books.google.com/ngrams>

**Рис. 1.1. Динаміка інтенсивності публікацій досліджень з питань антикризового управління («crisis management») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р.**

На рис. 1.2 подано інформацію щодо динаміки інтенсивності публікацій досліджень з питань формування фінансової стратегії («financial strategy») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р.



Джерело: Google Books Ngram Viewer. URL:<https://books.google.com/ngrams>

**Рис. 1.2. Динаміка інтенсивності публікацій досліджень з питань формування фінансової стратегії («financial strategy») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р.**

За даними рис. 1.2, інтенсивне зростання в суспільстві наукового інтересу до формування фінансової стратегії («financial strategy») також почало із 60-х років минулого століття, а пік активності припав на 1983 р.

Таблиця 1.1

### Визначення сутності терміну «антикризове управління»

| Автор                            | Сутність терміну «антикризове управління»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С. Бас                           | комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою банку та уповноваженими органами регулювання і нагляду за банківською діяльністю у час кризи і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами                                                                                        |
| О. Барановський                  | антикризовий банківський менеджмент є системою управління, що має всебічний характер, направленою на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)                                                                         |
| С. Дзьобек і<br>С. Пазарбазіоглу | системне, організоване на постійній основі управління діяльністю банків як на мікрорівні, так і на макрорівні з приводу діагностування, попередження і подолання кризових явищ                                                                                                                                                                                                 |
| Б. Пшик                          | набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ і ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну беззбиткову діяльність банків                                                                                                                                                          |
| О. Копилук та ін.                | це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління та здійснюється з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на різних рівнях функціонування банківської системи                                              |
| В. Коваленко,<br>М. Ситник       | один із інструментів стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи;<br>система управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях фінансового управління банків.<br>Таке управління повинне охоплювати всі стадії розвитку кризи, зокрема її профілактику та попередження |
| Л. Маринчак,<br>Л. Савчин        | комплекс превентивних та реактивних заходів, які застосовуються: по-перше – для запобігання кризовим станам, а по-друге – для подолання кризи, яка вже наступила                                                                                                                                                                                                               |
| М. Зверяков,<br>А. Зверяков      | управління, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів на мета-, макро- та мікрорівнях, розробки та впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків  |

Джерело: складено автором за матеріалами [2-9]

Підходи до визначення сутності терміну «антикризове управління», що подані окремими науковцям подано у табл. 1.1.

На підставі опрацювання таких підходів до визначення даної економічної категорії сформовано власне бачення. Отже, **антикризове управління банками** - це цілісна система управлінських дій, заходів і процедур, спрямованих на своєчасну діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, які можуть загрожувати стабільності банку чи банківської системи загалом.

Це управління охоплює всі стадії кризи — від профілактики до ліквідації її наслідків. Антикризове управління реалізується таких рівнях:

мікрорівень - у межах конкретного банку;

макрорівень - через участь органів нагляду й регулювання.

Антикризове управління може включати:

- організаційні, фінансові та стратегічні заходи;
- застосування спеціальних процедур (реструктуризація, санація, банкрутство, ліквідація);
- використання внутрішнього потенціалу банку та ресурсів банківської системи;
- інструменти фінансової стійкості та ризик-менеджменту.

**Основна мета антикризового управління банками** - це мінімізація втрат, збереження беззбиткової діяльності та відновлення стабільності банку у кризовий або посткризовий період.

Для досягнення зазначених цілей необхідно застосовувати комплекс різнопланових заходів та інструментів, вибір яких залежить від конкретних умов і глибини кризових явищ у банку.

Інструменти антикризового управління банками — це сукупність спеціально підібраних методів, механізмів і засобів впливу, які використовуються банком та регуляторами для виявлення, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ, з метою забезпечення фінансової стійкості, беззбиткової діяльності та відновлення стабільності банківської установи. Поширеною є класифікація інструментів за групами: аналітичні, фінансові, організаційно-управлінські,

правові.

**1. Аналітичні інструменти** призначені для раннього виявлення ознак кризових явищ та оцінки рівня фінансової стійкості банку. Вони допомагають своєчасно діагностувати проблеми та визначити їх причини, що дозволяє перейти до превентивних заходів. До цієї групи належать такі інструменти: фінансовий аналіз (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності), стрес-тестування, моніторинг ризиків, прогнозування грошових потоків, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT).

**2. Фінансові інструменти** спрямовані на стабілізацію фінансового стану банку та забезпечення його платоспроможності. Дають змогу оперативно вирішити проблеми з фінансовими потоками та зменшити загрозу неплатоспроможності. До цієї групи належать такі інструменти: докапіталізація, реструктуризація боргу, оптимізація активів і пасивів, сек'юритизація, залучення резервних фондів, управління ліквідністю.

**3. Організаційно-управлінські інструменти** охоплюють управлінські рішення та зміни в організаційній структурі, спрямовані на підвищення ефективності роботи банку в умовах кризи. Вони підвищують адаптивність банку, зменшують внутрішні ризики та підвищують якість управління. До цієї групи належать такі інструменти: зміна менеджменту, оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат, удосконалення внутрішнього контролю, впровадження нових продуктів чи каналів обслуговування.

**4. Правові інструменти** передбачають використання норм законодавства та регуляторних процедур для подолання або мінімізації наслідків кризи. Вони дозволяють діяти в межах правового поля та використовувати механізми, передбачені для захисту інтересів кредиторів, вкладників та самого банку. До цієї групи належать такі інструменти: санація, тимчасова адміністрація, банкрутство, ліквідація, угоди з кредиторами, реструктуризація відповідно до законодавства, правовий супровід залучення інвесторів.

Види та інструменти антикризового менеджменту банків представлено на рис. 1.3. Д.В. Мартинов, зокрема, зазначає, що «...антикризові заходи доцільно

обирати залежно життєвої стадії функціонування банку. При цьому банки застосовують аналітичні — для попередження кризової ситуації, фінансові — для вирішення першочергових поточних проблем, організаційно-управлінські — подолання глибокої кризи та її наслідків» [10].



Джерело: [10]

**Рис. 1.3. Види та інструменти антикризового менеджменту в банках**

Необхідно звернути увагу на існування традиційних та інноваційних підходів до антикризового управління банком. Характеристика таких підходів за критеріями мета, методи, інструменти, комунікація, горизонт планування подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика підходів антикризового управління банком

| Критерій                       | Традиційні підходи                                                          | Інноваційні підходи                                                      |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Мета</b>                    | Збереження стабільності та капіталу                                         | Гнучка адаптація та попередження криз                                    |
| <b>Методи</b>                  | Скорочення витрат, реструктуризація активів, підвищення ліквідності         | Big Data, AI-аналітика, FinTech-партнерства                              |
| <b>Інструменти</b>             | Класичні банківські продукти, внутрішні резерви, міжбанківське кредитування | Цифрові платформи, автоматизовані CRM, інноваційні фінансові інструменти |
| <b>Комунікація з клієнтами</b> | Прес-релізи, офіційні заяви, традиційні канали                              | Мобільні додатки, чат-боти, інтерактивні сервіси                         |
| <b>Горизонт планування</b>     | Коротко- та середньостроковий                                               | Середньо- та довгостроковий, сценарне планування                         |

Джерело: складено автором

На особливу увагу в цьому контексті заслуговують дослідження колективу авторів Неізнана О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С. та Шендригоренко М.Т. [11], які провели аналіз та порівняли традиційні й інноваційні підходи антикризового управління банком. Результати такого аналізу подано у табл. 1.3.

На нашу думку, ефективне антикризове управління має базуватися на комплексному використанні як традиційних, так і інноваційних інструментів, що дозволяє своєчасно виявляти загрози, зменшувати збитки та відновлювати фінансову стабільність банку.

Антикризове управління є одним із ключових напрямів забезпечення фінансової стабільності банківської системи України, особливо в умовах постпандемічних викликів та воєнного стану. Висока чутливість банківського сектору до змін у зовнішньому середовищі зумовлює необхідність впровадження комплексних і гнучких механізмів реагування на кризові явища.

Таблиця 1.3

## Традиційні та інноваційні підходи антикризового управління банком

| Методи, інструменти, технології                                                                                                                                                                                                                        | стадії антикризового управління |                                  |                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                        | попередження криз               | ідентифікація та подолання кризи | посткризове відновлення / зростання |
| <b>традиційні</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                 |                                  |                                     |
| Аналітичні інструменти прогнозування та планування (стрес-тестування, плани безперервності діяльності, система ранньої діагностики кризових явищ, організація ризик-менеджменту в банку тощо)                                                          | +                               |                                  |                                     |
| Організаційно-управлінські інструменти (оптимізація витрат, аутсорсинг, бенчмаркінг, централізація окремих управлінських функцій)                                                                                                                      | +                               | +                                |                                     |
| Способи збалансування активів і пасивів банку (продовження депозитів; реструктуризація заборгованості; обмеження строковості; програми лояльності)                                                                                                     |                                 | +                                |                                     |
| Інструменти роботи з проблемними активами (реструктуризація кредитної заборгованості; стягнення предмету застави у судовому порядку; списання за рахунок резервів; продаж колекторам; передача компанії з управління активами, яка пов'язана з банком) |                                 | +                                | +                                   |
| Методи докапіталізації (збільшення статутного капіталу; продаж або злиття; залучення субординованого капіталу; конвертація боргових інструментів у капітал)                                                                                            |                                 | +                                |                                     |
| <b>інноваційні</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                                 |                                  |                                     |
| Системи фінансової аналітики (цифрові платформи управління даними)                                                                                                                                                                                     | +                               |                                  | +                                   |
| Системи е-комерції та маркетингу (цифрові платформи та системи взаємодії, CRM-системи тощо)                                                                                                                                                            | +                               |                                  | +                                   |
| Цифрові платформи формування ресурсної бази банку (краудфандінг, краудінвестинг, краудбанкінг)                                                                                                                                                         | +                               |                                  | +                                   |
| Цифрові технології (штучний інтелект, Big Data, мобільні технології, хмарні обчислення, інтернет речей, блокчейн, машинне навчання тощо)                                                                                                               | +                               |                                  | +                                   |

Джерело: [11, с. 195]

Аналіз динаміки наукових публікацій свідчить про стале зростання інтересу до проблематики «crisis management» та «financial strategy» з 60-х років XX ст., що підтверджує актуальність і розвиток теоретико-методологічної бази. Підходи науковців до визначення сутності антикризового управління відрізняються широтою охоплення — від нейтралізації кризових проявів до системи заходів, що

охоплюють усі етапи кризи, включно з використанням її наслідків для стратегічного зростання.

Система антикризового менеджменту банків включає організаційні, фінансові, правові та аналітичні інструменти, що застосовуються як на мікрорівні (в межах конкретного банку), так і на макрорівні (через органи нагляду та регулювання). Традиційні підходи зорієнтовані на стабілізацію та мінімізацію ризиків, тоді як інноваційні передбачають гнучку адаптацію, запобігання кризам та активне використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data та блокчейну.

## **1.2. Теоретичні підходи до формування антикризової стратегії управління у банківському секторі**

Антикризовий менеджмент у банках України під час війни має виняткове значення для забезпечення фінансової стабільності та довіри до банківської системи. Проблеми формування системи антикризового менеджменту у банках України в умовах військового стану перебувають у полі зору ряду вітчизняних науковців, серед яких Азаренкова Г.М., Борисова Л. Є., Копилук О. І., Музичка О. М., Іртищева І. тощо [12].

Ключовими викликами для банківської системи на сьогодні є:

- 1) повномасштабне російське вторгнення призвело до введення воєнного стану, що негативно вплинуло на економічну активність та рівень життя населення;
- 2) суттєва втрата клієнтів через воєнні дії та міграцію населення;
- 3) зростання кількості кібератак під час війни;
- 4) інфляція і загальна макроекономічна дестабілізація [10, 13].

У контексті банківської діяльності **завдання антикризового менеджменту** включають:

1. Створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банківського сектору:

забезпечення достатнього рівня капіталу та ліквідності;

дотримання вимог регулятора та міжнародних стандартів;

прозора комунікація з клієнтами, інвесторами та партнерами для підтримки довіри.

2. Передбачення та прогнозування загроз кризових явищ:

постійний моніторинг макроекономічної та політичної ситуації;

використання інструментів стрес-тестування та сценарного моделювання;

розробка планів реагування на потенційні ризики ще до їх виникнення.

3. Розробка та впровадження ефективних заходів з подолання або мінімізації негативних наслідків кризи:

оперативне коригування кредитної, інвестиційної та операційної політики;

реструктуризація проблемних активів і зниження рівня неповернень;

оптимізація витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

4. Формування та реалізація стратегії сталого розвитку банку в умовах нестабільності:

диверсифікація джерел доходу та розширення продуктової лінійки;

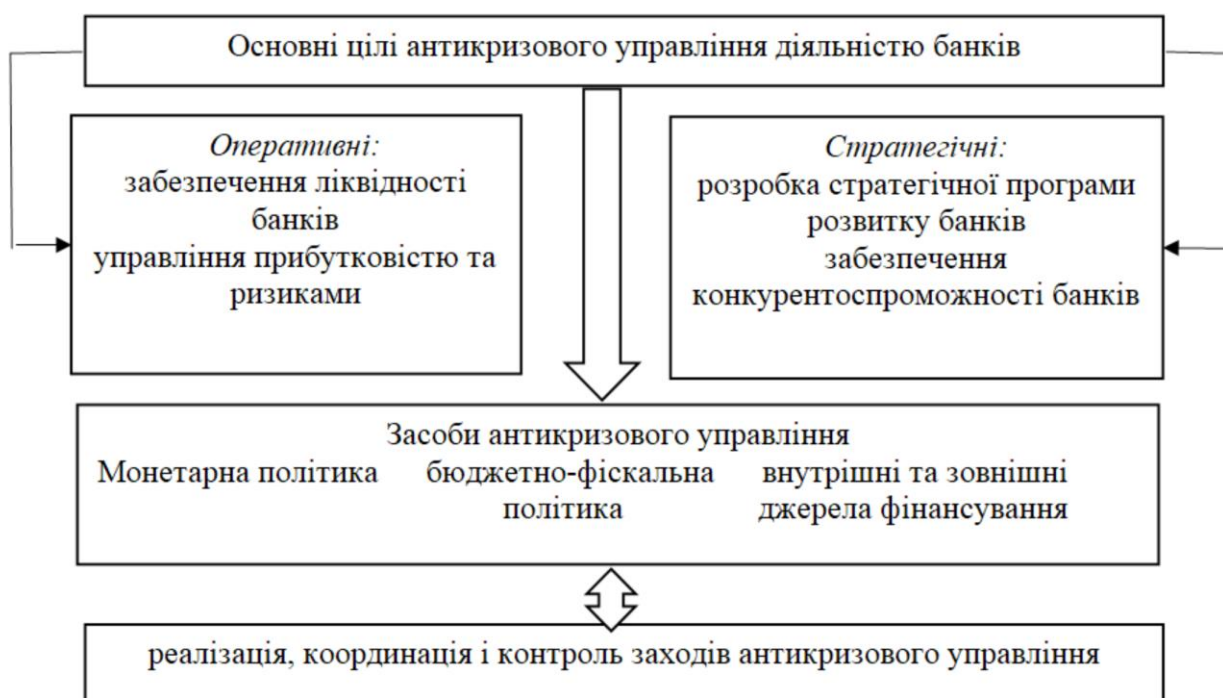
інвестиції у цифровізацію та безпеку банківських сервісів;

розвиток партнерських зв'язків із міжнародними фінансовими інститутами.

У таких умовах фінансова стійкість банків досягається за рахунок виваженої стратегії антикризового управління. Антикризовий менеджмент має бути націлений і на виживання та розвиток банківської установи (у тому числі недопущення кризи), і на подолання самої кризи [14].

Антикризова стратегія повинна мати чітко сформовану мету, бути комплексною, тобто охоплювати усі сфери діяльності банку, використовувати усі зовнішні та внутрішні ресурси та фактори діяльності і насамперед розв'язувати гострі проблеми, які існують в банківській установі [15].

Про виключну роль ефективної стратегії в процесі антикризового управління банківською діяльністю можна зробити висновок із рис. 1.4.



Джерело: [18].

**Рис. 1.4. Процес антикризового управління банківською діяльністю**

Слід зазначити, що сучасна економічна наука напрацювала ряд підходів, що дозволяють класифікувати антикризові стратегії. Стратегія антикризового розвитку чи управління має включати два типи стратегій:

- стратегію подолання кризи;
- стратегію недопущення кризи.

Отже, стратегічне антикризове управління буде симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи та стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи [15].

Стратегічний підхід до управління передбачає формування й реалізацію довгострокових цілей та планів розвитку банківських установ. Теоретичні підходи до визначення терміну «банківська стратегія» подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Підходи до визначення терміну «банківська стратегія»

| Автор                                              | Сутність терміну «банківська стратегія»                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С. М. Козьменко,<br>Ф. І. Шпиг ,<br>І. В. Волошко  | узагальнена модель довгострокових дій організації, що мають бути використані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів [19, с. 40].                                    |
| І. М. Парасій-Вергуненко                           | комплексний план дій, що детермінується набором правил, принципів та основних способів досягнення цілей компанії на основі врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [20, с. 12].               |
| О. І.Копилюк,<br>О. М. Музичка,<br>О. І. Лозинська | довгостроковий план дій щодо визначення пріоритетів та цільових орієнтирів, які спрямовані на досягнення місії, цілей, завдань з базуванням на ресурсо орієнтованому підході та забезпеченні конкурентних переваг [17]. |
| Х. І. Сас                                          | комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів і сил навколишнього середовища [16].                      |

Джерело: [16-17, 19-20].

Отже, **банківська стратегія** - це довгостроковий план розвитку банку, який визначає його місію, цілі, пріоритети та способи їх досягнення, враховуючи зміни ринку, економічні умови та регуляторні вимоги.

У банківському секторі стратегія зазвичай охоплює:

1. Фінансову стратегію - управління капіталом, ліквідністю, ризиками.
2. Продуктову стратегію - розвиток лінійки кредитів, депозитів, інвестиційних та платіжних сервісів.
3. Клієнтську стратегію - залучення та утримання клієнтів, сегментація ринку.
4. Технологічну стратегію - впровадження цифрових сервісів, автоматизація процесів.
5. Антикризову стратегію - план дій у періоди економічної чи політичної нестабільності.

Іртищева І. і Мінакова С. зазначають, що антикризова стратегія буде ефективною, якщо:

- диференційована за видами криз;
- враховано глибину протікання кризи;

враховано причини розвитку кризи;

враховано стадію життєвого розвитку кризи [16].

Головним завданням реалізації антикризової стратегії є забезпечення сталого функціонування банку та економіки загалом. Правильно підібрані заходи допомагають уникнути багатьох проблем, таких як запобігання знеціненню національної валюти, уникнення значних коливань обмінного курсу, запобігання відтоку капіталу, а також загальному банкрутству та ліквідації банку. Антикризові стратегії банку зосереджені на запобіганні та пом'якшенні негативних наслідків впливу подій та мають на меті відновлення докризового стану банків у разі виникнення загроз їхній неплатоспроможності та життєздатності. Таке управління банком має базуватися на концепції, яка підкреслює важливість встановлення правильних пріоритетів, що допоможе не лише запобігти, а й нейтралізувати кризи [22-26].

Наведемо види антикризових стратегій у розрізі найбільш вагомих, з нашої точки зору, критеріїв систематизації:

1) *залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози*: стратегія раннього виявлення та реагування на кризові явища; стратегія раптового реагування; компенсаційна стратегія;

2) *за характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень*: стратегія випередження; стратегія підйому; стратегія розгортання; стратегія збігу; стратегія наслідування;

3) *залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи*: стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія виживання; стратегія реорганізації; стратегія ліквідації;

4) *за функціональною спрямованістю антикризових заходів*: стратегія управління активами і пасивами; стратегія управління капіталом; стратегія управління кредитною діяльністю; стратегія управління інвестиціями; стратегія управління залученими коштами [12, 17].

Систематизація стратегій, на думку науковців Копилюк О. І., Музичка О.М., Лозинська О. І. [17] повинна базуватися на ключових характеристиках,

розмежуванні їх видів, умов та сфери застосування. Стратегія банку, зазначають автори, повинна відповідати таким параметрам:

1. Формуватися за функціональною спрямованістю і відображати цілі, місію та завдання розвитку банківського бізнесу на основі ресурсорієнтованого підходу в довгостроковій перспективі.

2. Базуватись на сценарному й альтернативному підходах з визначенням чітких часових параметрів у перспективі.

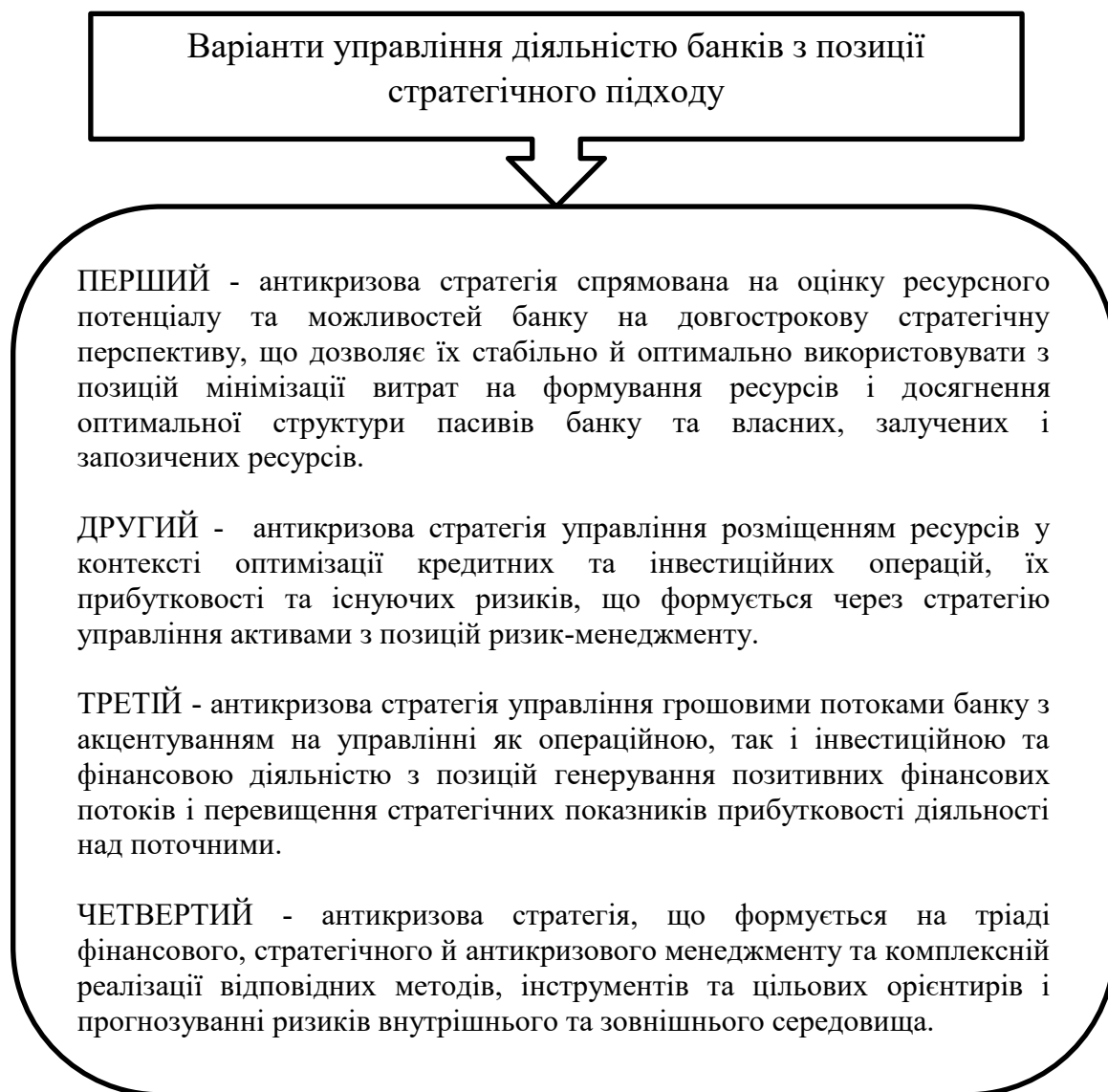
3. Враховувати внутрішні й зовнішні зміни, їх динамічність, забезпечувати зростання вартості банківського бізнесу, його стабільність і конкурентоспроможність.

4. Відповідати принципам взаємоузгодженості цілей, послідовного розвитку, комплексності, емерджентності, транспарентності, спрямованості на вихід з кризи, ефективності [17].

З позицій стратегічного підходу управління діяльністю банків можна систематизувати в розрізі чотирьох альтернативних варіантів (рис.1.5).

Балансування інструментів антикризового фінансового менеджменту з урахуванням перспективи довгострокової ефективності функціонування банківської системи створює умови для формування альтернативних антикризових стратегій управління діяльністю банків. Такий підхід дає можливість не лише реагувати на вже наявні виклики та загрози, але й закласти фундамент для майбутньої стабільності й розвитку.

Сутність цього процесу полягає у пошуку оптимального співвідношення між короткостроковими заходами, спрямованими на локалізацію негативних наслідків кризи (наприклад, підвищення ліквідності, реструктуризація зобов'язань, зменшення витрат), та стратегічними діями, які формують основу для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку банку у майбутньому.



Джерело: сформовано автором за матеріалами [17, 28-35].

**Рис. 1.5. Варіанти управління діяльністю банків з позиції стратегічного підходу**

Таким чином, збалансоване використання інструментарію антикризового менеджменту дозволяє не тільки забезпечити збереження фінансової стійкості в умовах невизначеності, але й сформувавши одну з ключових альтернативних стратегій управління, яка орієнтована на довгострокову результативність, підвищення довіри клієнтів і партнерів, інтеграцію у глобальні фінансові процеси та стійкий розвиток банківської системи загалом.

### **1.3. Трансформація банківського сектору України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів**

Головною метою трансформації фінансової системи України є забезпечення економічної безпеки та захист національних інтересів, адже саме вони відображають стратегічні пріоритети держави, спрямовані на збереження суверенітету, стійкий економічний розвиток, зміцнення безпеки та підвищення добробуту громадян. У цьому контексті особлива роль належить банківському сектору, який є ключовим елементом фінансової системи та безпосередньо впливає на стабільність економіки [36-39].

Трансформація банківської системи потребує комплексного підходу, що включає:

- модернізацію організаційних структур та бізнес-моделей банків з урахуванням сучасних викликів;
- упровадження цифрових технологій і фінтех-рішень для підвищення ефективності обслуговування клієнтів, швидкості проведення операцій та прозорості фінансових процесів;
- посилення регуляторних механізмів і вдосконалення системи банківського нагляду з метою протидії фінансовим злочинам і зниження ризиків у період воєнного стану;
- розвиток фінансової грамотності населення та підвищення довіри суспільства до банківської системи як гаранта збереження заощаджень і стабільності розрахунків [36-39].

Основні причини необхідності трансформації фінансової системи країни під час війни, що узагальнені П. Пузирьовою, подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Основні причини необхідності трансформації фінансової системи України під час війни

| Причина                                                           | Опис                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансування оборонного комплексу та армії                        | Збільшення витрат на оборону, що вимагає оптимізації бюджету та пошуку нових джерел фінансування. Випуск військових облігацій, залучення зовнішніх кредитів і допомоги, перерозподіл бюджетних коштів                 |
| Забезпечення стабільності банківської системи                     | Запобігання банківським кризам, викликаним зниженням ліквідності та відтоком депозитів. Регулювання валютного ринку та контроль капіталу для запобігання фінансовій паніці                                            |
| Боротьба з інфляцією та підтримка макроекономічної стабільності   | Дефіцит державного бюджету, який покривається за рахунок емісії, що може призвести до інфляційних ризиків. Збалансована монетарна політика для контролю рівня інфляції та підтримки купівельної спроможності громадян |
| Розвиток фінансових технологій і цифрових рішень                  | Запровадження цифрової гривні, електронних платежів і спрощених механізмів кредитування. Підвищення рівня фінансової доступності в умовах порушеної інфраструктури                                                    |
| Контроль за відтоком капіталу та боротьба з фінансовими злочинами | Обмеження виведення коштів за кордон, боротьба з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму. Посилення санкційного тиску на агресора через блокування активів                                                       |
| Підтримка бізнесу та відновлення економічної активності           | Запровадження державних програм кредитування малого та середнього бізнесу. Податкові стимули та спрощення регулювання для підприємств, що працюють в умовах війни                                                     |
| Забезпечення соціальних виплат і підтримки населення              | Виплата допомоги внутрішньо переміщеним особам, військовим та їхнім родинам. Оптимізація соціальних програм для захисту найвразливіших верств населення                                                               |
| Інтеграція в міжнародну фінансову систему                         | Отримання міжнародної фінансової допомоги та кредитів від МВФ, Світового банку, ЄС. Підтримка міжнародних фінансових санкцій проти країни-агресора                                                                    |

Джерело: [39].

Трансформація фінансової системи в умовах воєнного стану дозволить адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики, забезпечити економічну безпеку та зберегти національні інтереси держави в умовах глобальної цифровізації економіки. Трансформація фінансової системи в умовах воєнного стану має базуватися на ефективному управлінні бюджетом, контролі за грошовими потоками, підтримці банківського сектора та активному залученні міжнародної допомоги, що знайшли своє відображення в концептуальному підході, доречність використання якого зумовлена застосуванням синергії в

модернізації фінансової інфраструктури, запровадженні інноваційних технологій і посиленні державного контролю за фінансовими потоками [39].

Умови воєнного стану вимагають від банків не лише оперативного реагування на кризові явища, а й формування довгострокових стратегій розвитку, які забезпечуватимуть фінансову стійкість та інтеграцію в глобальний фінансовий простір. Застосування цифрових рішень — таких як штучний інтелект, блокчейн, біометричні системи і мобільний банкінг — дозволить не тільки підвищити якість фінансових послуг, а й зміцнити довіру клієнтів та партнерів, сприяти залученню інвестицій і відновленню економіки.

Таким чином, трансформація банківського сектору в умовах цифрової економіки та воєнних викликів стає не просто необхідністю, а стратегічним чинником забезпечення економічної безпеки, підтримки фінансової стабільності й реалізації національних інтересів України. Банки, які зможуть швидко адаптуватися до нових реалій, інтегрувати інноваційні технології та зміцнити систему управління ризиками, виступатимуть локомотивом економічного відновлення та сталого розвитку держави.

Отже, ключовими напрямками трансформації банківської системи на сучасному етапі є наступні (табл. 1.6).

У повоєнний період питання відновлення та трансформації банківської системи стають одними з ключових завдань державної політики, адже саме стабільний і функціональний банківський сектор є основою економічного відродження країни. Руйнування фінансової та матеріальної інфраструктури, накопичення збиткових активів і розпорошеність фінансових ресурсів створюють серйозні ризики для стабільності банків та їхньої спроможності надавати базові фінансові послуги. Порушення процесів грошових транзакцій, скорочення обсягів кредитування підприємств і домогосподарств, а також падіння довіри до банківської системи формують комплекс проблем, які необхідно подолати у найкоротші терміни [50].

Таблиця 1.6

**Напрями трансформації банківського сектору України в умовах  
цифрової економіки та воєнних викликів**

| Напрями трансформації                                                   | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Модернізація бізнес-моделей та організаційних структур банків</b> | Сучасні виклики зумовлюють перехід банків від традиційних відділень до гнучких цифрових бізнес-моделей. Значна частина клієнтів відмовляється від фізичного відвідування банків, що стимулює розвиток дистанційного банкінгу та мобільних застосунків. Банки формують фінансово-технологічні екосистеми, які включають широкий спектр послуг – від класичного кредитування й депозитів до страхування, інвестиційних сервісів та електронної комерції. Організаційні структури банків змінюються у напрямі гнучкості та швидкої адаптації до кризових умов, що забезпечує підвищення їхньої стійкості до економічних та політичних потрясінь. |
| <b>2. Цифровізація банківських процесів</b>                             | Інтеграція цифрових технологій у банківську сферу є ключовим напрямом трансформації. Штучний інтелект і машинне навчання застосовуються для аналізу клієнтських даних, моделювання ризиків та запобігання шахрайству. Використання блокчейн-технологій забезпечує прозорість і надійність фінансових транзакцій, зменшуючи ризик маніпуляцій. Водночас активно розвивається мобільний і онлайн-банкінг, що дозволяє клієнтам отримувати послуги у режимі 24/7, навіть в умовах обмежень, спричинених війною. Цифрові рішення забезпечують банкам конкурентні переваги, водночас формуючи нові виклики, пов'язані з кібербезпекою.             |
| <b>3. Посилення системи ризик-менеджменту та фінансової безпеки</b>     | В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває розвиток комплексної системи управління ризиками. Банки впроваджують автоматизовані системи фінансового моніторингу, здатні оперативно виявляти підозрілі операції та блокувати нелегальні потоки. Значна увага приділяється кіберзахисту, адже фінансовий сектор є однією з найбільш вразливих мішеней у гібридній війні. Важливим аспектом є формування внутрішніх політик ризик-менеджменту, що враховують особливості функціонування банків у кризових умовах, включаючи ризики ліквідності, кредитні ризики та операційні загрози.                                                |

Продовження табл. 1.6

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Інтеграція з міжнародними фінансовими ринками та стандартами</b>    | Банківська система України поступово інтегрується у світовий фінансовий простір. Це вимагає гармонізації національних стандартів внутрішнього аудиту, фінансового моніторингу та управління ризиками з міжнародними нормами та вимогами ЄС. Впровадження Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (ГСВА) 2024 року є важливим кроком на шляху до підвищення прозорості та ефективності банківської системи. Адаптація українських банків до міжнародних практик підвищує рівень довіри з боку іноземних партнерів і сприяє залученню інвестицій.                                               |
| <b>5. Розвиток людського капіталу та фінансової грамотності населення</b> | Цифрова трансформація банків неможлива без підготовки фахівців нової генерації. Банківські працівники повинні оволодівати сучасними компетенціями у сфері цифрових технологій, кібербезпеки та аналітики даних. Паралельно важливим завданням є розвиток фінансової грамотності серед населення. Сучасні програми навчання мають забезпечувати клієнтів знаннями щодо безпечного використання онлайн-банкінгу, захисту персональних даних та ефективного управління фінансами. Це сприятиме підвищенню довіри до банків та розширенню фінансової інклюзії.                                      |
| <b>6. Підтримка процесів відновлення та розвитку економіки</b>            | Банківський сектор виступає ключовим драйвером відновлення економіки України. Банки активно розробляють програми кредитування малого та середнього бізнесу, фінансування інноваційних проєктів та інфраструктурних ініціатив. У післявоєнний період вони стануть інституційною базою для залучення іноземних інвестицій і міжнародної фінансової допомоги. Важливою тенденцією є створення нових фінансових продуктів, спрямованих на підтримку воєнного та післявоєнного відновлення, зокрема пільгових кредитів, цільових інвестиційних програм і механізмів державно-приватного партнерства. |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [39-48].

Одним із найсерйозніших викликів постає відновлення суспільної довіри до банків (рис. 1.6). Нестабільність та ризик втрати коштів унаслідок воєнних подій створюють психологічний бар'єр для повернення населення та бізнесу до звичних банківських операцій. Зниження рівня довіри безпосередньо впливає на обсяг депозитної бази та інші форми заощаджень, що обмежує можливості банків акумулювати ресурси для подальшої кредитної діяльності, підтримки інвестиційних процесів і стимулювання економічного зростання.

У таких умовах критично важливим стає швидке й ефективне реагування усіх інституцій публічного управління, відповідальних за формування та реалізацію грошово-кредитної політики, а також за регуляторний нагляд у банківському секторі. Від їхніх дій залежить здатність фінансової системи не лише відновитися, а й стати більш стійкою та готовою до нових викликів [50-52].



Джерело: узагальнено автором

**Рис. 1.6. Виклики та завдання банківського сектору у повоєнний період**

Наукова спільнота дедалі активніше звертається до проблематики післявоєнного відновлення України, включаючи питання відновлення фінансового сектору. Різні економічні аспекти післявоєнної реконструкції аналізуються у працях таких дослідників, як Н. Покровська, В. Небрат, Є. Бублик, І. Хмарська, Є. Філіпчук та Є. Киян, О. Писарчук, Ю. Орел та Ю. Єжелей, Т. Богдан і Б. Йовановіч, І. Коссе, Р. де Хаас та О. Пивоварський, О. Хмиз і К. Ларіонова [54-63] тощо. Водночас, слід визнати, що фундаментальні наукові розробки щодо специфіки повоєнної модернізації банківського сектору України ще перебувають на початковому етапі і потребують подальших ґрунтовних досліджень.

Дослідження перспектив та можливих проблем повоєнного відновлення банківської системи України потребує врахування низки ключових обставин, які визначатимуть характер і темпи цього процесу.

По-перше, гостро постане потреба у мобілізації значних фінансових ресурсів для відбудови країни. Обсяги необхідних коштів постійно зростають у зв'язку з триваючими бойовими діями, а тому важливим завданням стане їх ефективний розподіл та спрямування на найпріоритетніші проєкти відновлення. По-друге, статус України як кандидата в ЄС слугуватиме стратегічним орієнтиром розвитку всіх сфер суспільного життя, зокрема фінансової системи й банківського сектору як її невід'ємної складової. Це зумовлюватиме необхідність адаптації банківської діяльності до європейських стандартів і практик, що створить нові можливості, але й висуватиме додаткові вимоги. По-третє, геополітичне становище України залишатиметься складним через фактор сусідства з росією, що формуватиме підвищений рівень ризику для інвестиційного та фінансового середовища. Це вимагатиме від банківської системи підвищеної гнучкості, стійкості та здатності працювати в умовах невизначеності [50, 54-56].

Загалом, відновлення банківської системи у післявоєнний період потребує комплексного підходу, який враховуватиме економічні й соціальні потреби суспільства та забезпечуватиме стабільність, надійність і інноваційність банківських інститутів. У цьому контексті можна виділити кілька можливих сценаріїв розвитку (рис. 1.7).



Джерело: узагальнено автором за матеріалами [50]

**Рис. 1.7. Сценарії повоєнного відновлення банківської системи України**

**Оптимістичний сценарій.** Після завершення війни уряд України зосереджує увагу на швидкому та ефективному відновленні банківської системи. За підтримки міжнародних партнерів і залучення зовнішніх інвестицій реалізується масштабний план реформ, спрямований на створення сучасної, прозорої та стійкої банківської інфраструктури. Впровадження інноваційних цифрових технологій і гнучкого регулювання стимулює економічне зростання. Розширення доступу населення та бізнесу до фінансових послуг сприяє підвищенню фінансової інклюзії, що в свою чергу підтримує добробут громадян і розвиток економіки [50].

**Песимістичний сценарій.** Відновлення банківської системи відбувається в умовах затяжної політичної та економічної нестабільності. Руйнування інфраструктури й значні збитки банків гальмують процес реформ. Нестача довіри до банківської системи з боку населення та бізнесу обмежує залучення депозитів і інвестицій, що ускладнює кредитування та знижує доступність фінансових послуг. Відсутність швидких і ефективних реформ посилює ризики економічного спаду [50].

**Реалістичний сценарій.** Відновлення банківської системи поєднуватиме як виклики, так і нові можливості. Для модернізації фінансової інфраструктури знадобиться масштабна міжнародна допомога та інвестиції. Реформи впроваджуватимуться поступово, з особливим акцентом на забезпечення стабільності, прозорості та відповідності європейським стандартам. Банки відіграватимуть ключову роль у підтримці реального сектору економіки, забезпечуючи кредитування бізнесу та домогосподарств. Водночас важливе значення матиме підвищення фінансової грамотності населення та інтеграція сучасних технологій у банківські процеси [50].

Механізми трансформації фінансової стратегії банку в посткризовий період ґрунтуються на адаптації до нових ризиків, регуляторних вимогах, цифровій трансформації та викликах відновлення економіки. Зокрема, українські банки впроваджують такі ключові механізми.

1. Актуалізація антикризових заходів та планів відновлення, зокрема банки розробляють і впроваджують оновлені плани дій на випадок криз, які містять оцінку впливу зовнішніх шоків, набір індикаторів своєчасного реагування та сценарні дії для стабілізації діяльності. Акцент робиться на прозорості стану банку, достатності капіталу й управлінні ризиками.

2. Перехід до ризик-орієнтованого управління, зокрема розширення функцій ризик-менеджменту, впровадження систем раннього попередження про негативні тенденції та автоматизація процесів прийняття рішень.

3. Цифровізація та інновації передбачають масштабне впровадження цифрових фінансових сервісів, автоматизація операцій, розвиток відкритого банкінгу, підвищення кібербезпеки та використання штучного інтелекту для персоналізованих послуг.

4. Інтеграція до європейського фінансового простору, насамперед - це гармонізація нормативної бази з вимогами ЄС, збільшення прозорості, відкритості та доступності фінпослуг, консолідація інфраструктури ринків капіталу, стимулювання залучення іноземних інвесторів.

5. Фокус на фінансову стійкість і відновлення країни, а саме підтримка економічного зростання через кредитування бізнесу, розвиток сталого фінансування, активна участь у програмах державної підтримки, підвищення рівня капіталізації банків та їх здатності самостійно відновлювати капітал після криз.

6. Підвищення інституційної спроможності, зокрема вивчення ефективності корпоративного управління, вдосконалення підзвітності, підготовка планів безперервності бізнесу, розвиток кадрового потенціалу для роботи в умовах нових викликів.

Кожен з цих механізмів реалізують через комплекс оновлених стратегій та відповідних нормативних заходів, затверджених регуляторами фінансового ринку у 2025 році. Це забезпечує гнучкість, стійкість та довгострокову ефективність фінансової стратегії банківської установи.

Таким чином, вибір траєкторії розвитку банківської системи у післявоєнний період залежатиме від ефективності державної політики, обсягів і спрямованості міжнародної допомоги, а також здатності банків адаптуватися до нових умов і викликів [96 ].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ АТ «ВСТ БАНК» У ПЕРІОД ВІЙНИ

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «ВСТ БАНК»

Техніко-економічна характеристика банку являє собою комплексний опис його організаційних, технічних і фінансово-економічних параметрів, який дає змогу оцінити рівень розвитку, фінансову стійкість, ефективність діяльності та перспективи банку.

Розглянемо техніко-економічну характеристику АТ «ВСТ БАНК» на основі актуальних даних. Повна назва банку - Публічне акціонерне товариство «Банк Восток» (PJSC “Bank Vostok”) . Банк був заснований 23 квітня 2002 року; зареєстрований як ЗАТ «Агробанк» 17 жовтня 2002 року. У 2012 році перейменований на «Банк Восток». З 16 вересня 2025 року Банк Восток змінив назву на VST bank (юридична назва АТ «ВСТ БАНК»).

Власники банку - 100 % акцій належить ТОВ «Восток Капітал»; основні бенефіціарні власники — В. М. Костельман (Власник Fozzy Group), В. В. Мороховський, Л. С. Мороховська.

Місцезнаходження головного офісу — м. Дніпро, вул. Курсантська, 24.

Банк здійснює банківську діяльність на підставі банківської ліцензії шляхом надання банківських та фінансових послуг запис у Державному реєстрі банків про право юридичної особи на здійснення банківської діяльності №204 від 18.10.2011 року, дата внесення до Державного реєстру банків 17 жовтня 2002 року. Окрім банківських та фінансових послуг, Банк також здійснює іншу діяльність, визначену в статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [64].

Політика Банку – надання широкого спектру банківських послуг, основою яких є якість і фірмовий стиль обслуговування, партнерські довірчі відносини з клієнтами. За роки своєї діяльності Банк успішно нарощував свій економічний та

управлінський потенціал для забезпечення стабільного росту фінансових показників, створення стійкої ділової репутації у клієнтів і ділових партнерів та зміцнення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг [66].

Відповідно до чинного законодавства України, Банк надає своїм клієнтам широкий спектр фінансових послуг, серед яких:

- фінансовий лізинг;
  - залучення фінансових активів із подальшим зобов'язанням щодо їх повернення;
  - надання гарантій;
  - факторинг;
  - фінансові платіжні послуги;
  - операції з торгівлі валютними цінностями;
  - надання коштів у позику, у тому числі у формі фінансового кредиту;
  - здійснення професійної діяльності на ринках капіталу;
  - діяльність у сфері накопичувального пенсійного забезпечення;
- інші фінансові послуги, передбачені законодавством України[66].

Окрім основної фінансової діяльності, Банк має право здійснювати додаткові операції, а саме:

- інвестиційну діяльність;
  - випуск власних цінних паперів;
  - зберігання цінностей (у тому числі облік та зберігання цінних паперів і коштовностей, конфіскованих або заарештованих на користь держави та/або визнаних безхазяйними), а також надання індивідуальних банківських сейфів в оренду;
  - інкасацію грошових коштів і перевезення валютних цінностей;
- надання консультаційних та інформаційних послуг у сфері банківської та фінансової діяльності [66].

Банк активно працює на українському фондовому ринку та в Національній депозитарній системі, зокрема він є:

- клієнтом ПАТ «Національний депозитарій України»;

- клієнтом Депозитарію Національного банку України;
- клієнтом ПАТ «Розрахунковий центр з обслуговування договорів на фінансових ринках»;
- учасником торгів на ПАТ «Фондова біржа ПФТС» та АТ «Українська біржа»;
- членом Професійної асоціації учасників ринків капіталу та деривативів (ПАРД) [66].

Банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та автономних підрозділів. Активно впроваджує цифрові рішення: мобільний банкінг, онлайн-сервіси, fintech проєкти (наприклад, запуск термінала в смартфоні у партнерстві з IBA Group), система «Банк Власний Рахунок» тощо.

АТ «ВСТ БАНК» є стійким банком з приватним капіталом, який демонструє вагомі фінансові показники, стабільну рентабельність та модернізацію ІТ-інфраструктури. Сильні сторони: диверсифіковані операції, висока частка безризикових доходів, міжнародна підтримка та прозорість. Банку властиві ризики, зумовлені макроекономічною нестабільністю України, однак його стратегічна позиція та управлінський потенціал створюють передумови для подальшого розвитку.

Структура управління і організації АТ «ВСТ БАНК» представлена на рис. 2.1.

Виконавчим органом Банку, є Правління, яке здійснює управління поточною діяльністю Банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності Банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом, рішеннями Загальних зборів та Наглядової ради. Правлінням Банку створені постійно діючі комітети:

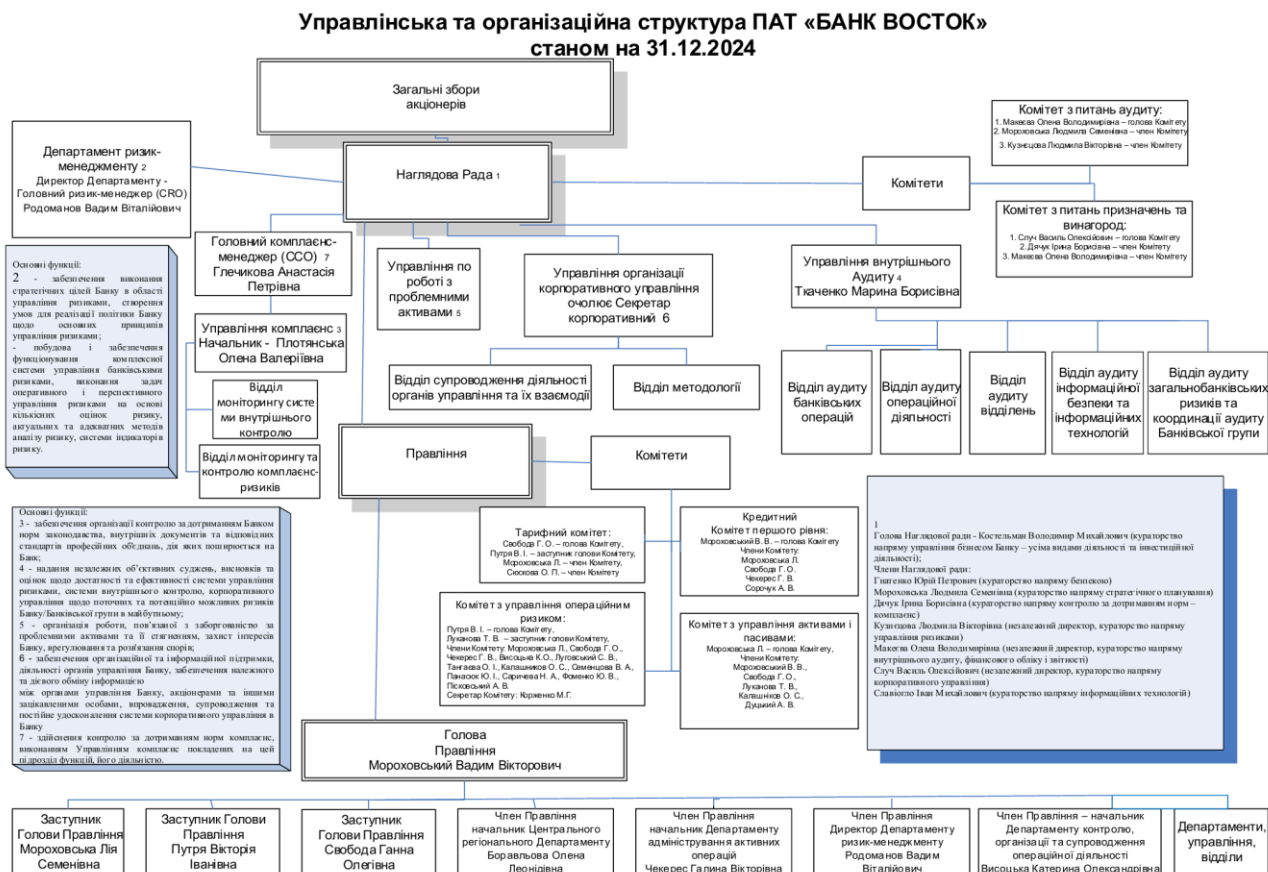
Кредитний комітет;

Тарифний комітет;

Комітет з управління активами і пасивами;

Комітет з управління операційним ризиком [67].

Далі розглянемо ключові показники діяльності АТ «ВСТ БАНК».



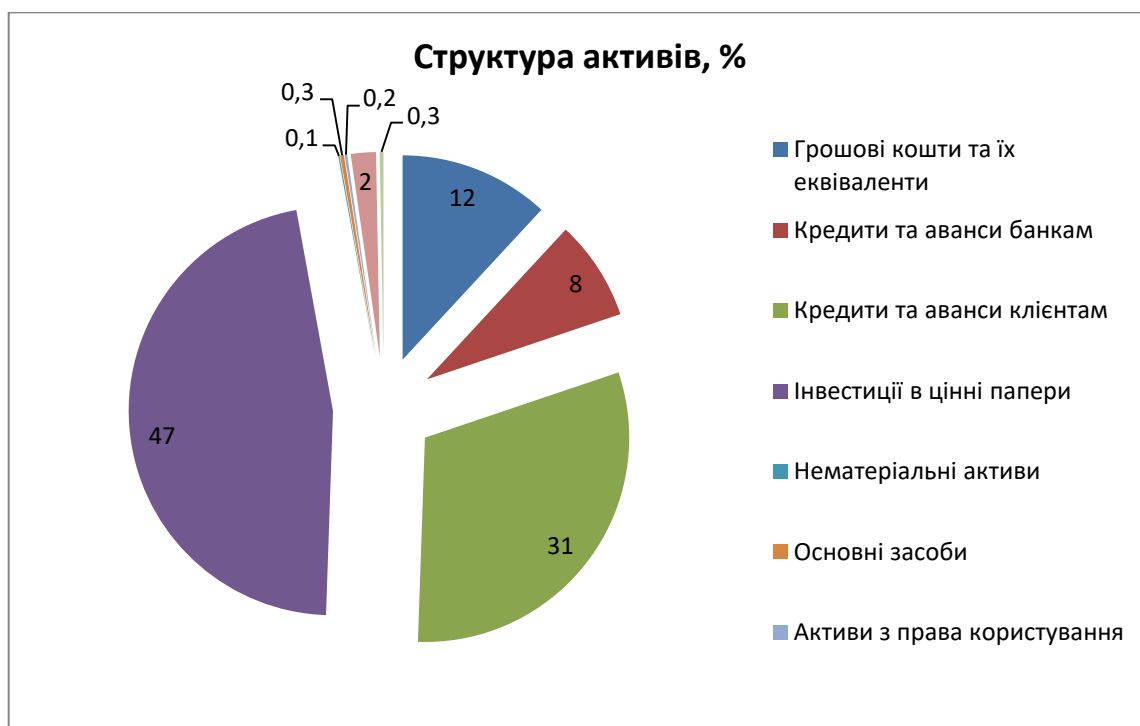
Джерело : складено за даними офіційного сайту АТ «ВСТ БАНК» [66]

**Рис. 2.1. Управлінська та організаційна структура АТ «ВСТ БАНК»**

Мета аналізу активів банку полягає у всебічному вивченні їх складу, структури, динаміки та ефективності використання для оцінки фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківської установи.

Зокрема, аналіз активів розпочнемо із оцінки структури активів – визначення частки різних видів активів (грошові кошти, кредити, інвестиції, основні засоби тощо) у загальному обсязі та виявлення тенденцій їх зміни.

Загальні активи Банку, станом на 31 грудня 2024 року, склали 33 926 945 тис. грн, що на 5 744 484 тис. грн або на 20% більше показника минулого року (станом на 31 грудня 2023 року – 28 182 461 тис. грн).



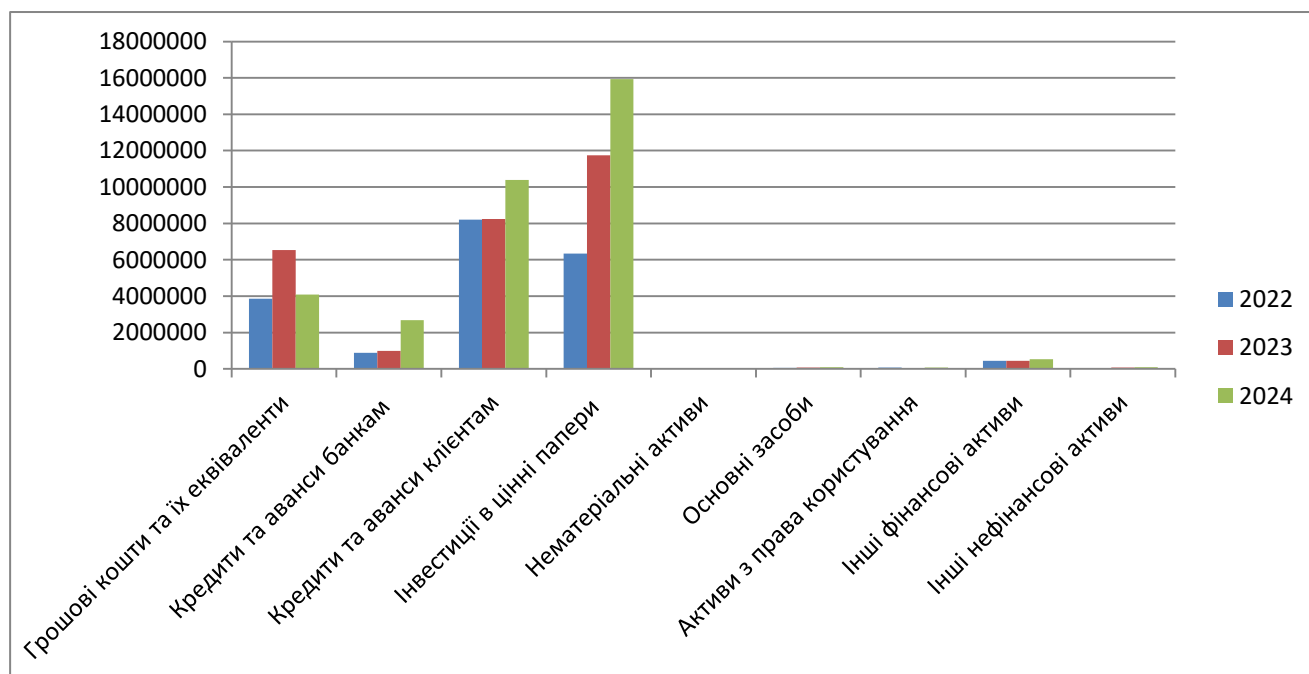
Джерело : складено за даними офіційного сайту АТ «ВСТ БАНК» [66]

**Рис. 2.2. Структура активів АТ «ВСТ БАНК» у 2024 р.**

Станом на 31 грудня 2024 року структура активів Банку мала такий вигляд (рис. 2.2):

- Грошові кошти та їх еквіваленти – 4 092 890 тис. грн, що становить 12% від загального обсягу активів (для порівняння: станом на 31 грудня 2023 року – 6 532 001 тис. грн або 23%).
- Кредити та аванси банкам – 2 674 033 тис. грн, або 8% загальних активів (31.12.2023 – 985 431 тис. грн, 3%).
- Кредити та аванси клієнтам – 10 389 110 тис. грн, що дорівнює 31% активів (31.12.2023 – 8 243 854 тис. грн, 29%).
- Інвестиції в цінні папери – 15 940 038 тис. грн, або 47% активів (31.12.2023 – 11 746 019 тис. грн, 42%).
- Нематеріальні активи – 47 367 тис. грн, або 0,1% активів (31.12.2023 – 36 691 тис. грн, 0,1%).
- Основні засоби – 85 938 тис. грн, що складає 0,3% активів (31.12.2023 – 68 250 тис. грн, 0,2%).

- Активи з права користування – 73 105 тис. грн, або 0,2% активів (31.12.2023 – 46 213 тис. грн, 0,2%).
- Інші фінансові активи – 525 843 тис. грн, або 2% активів (31.12.2023 – 446 963 тис. грн, 2%).



Джерело : складено за даними офіційного сайту АТ «ВСТ БАНК» [66]

**Рис. 2.3. Динаміка структури активів АТ «ВСТ БАНК» у 2022-2024 р.**

У 2024 році структура активів АТ «ВСТ БАНК» зазнала помітних змін (рис.2.3, табл. 2.1). Найбільшу частку, як і раніше, становлять інвестиції в цінні папери – 47% активів (зростання на 4 п.п. порівняно з 2023 р.), що свідчить про орієнтацію банку на інвестиційні інструменти як надійне джерело доходу та підвищення ліквідності.

Частка кредитів і авансів клієнтам зросла з 29% до 31%, що підтверджує поступове відновлення кредитної активності та зростання ролі банку у фінансуванні економіки. Одночасно значно збільшився обсяг кредитів та авансів іншим банкам (з 3% до 8%), що може свідчити про розширення міжбанківських операцій та диверсифікацію активів.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки активів АТ «ВСТ БАНК» у 2022-2024 р.**

| Найменування статті             | Роки    |           |            | Відхилення |       |           |       |
|---------------------------------|---------|-----------|------------|------------|-------|-----------|-------|
|                                 |         |           |            | 2022/2023  |       | 2023/2024 |       |
|                                 | 2022    | 2023      | 2024       | +, -       | %     | +, -      | %     |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 3862640 | 6 532 001 | 4 092 890  | 2 669 361  | 169,1 | 230 250   | 106,0 |
| Кредити та аванси банкам        | 889780  | 985 431   | 2 674 033  | 95 651     | 110,7 | 1 784 253 | 300,5 |
| Кредити та аванси клієнтам      | 8208056 | 8 243 854 | 10 389 110 | 35 798     | 100,4 | 2 181 054 | 126,6 |
| Інвестиції в цінні папери       | 6332462 | 11746 019 | 15 940 038 | 5 413 557  | 185,5 | 9 607 576 | 251,7 |
| Нематеріальні активи            | 40990   | 36 691    | 47 367     | -4 299     | 89,5  | 6 377     | 115,6 |
| Основні засоби                  | 65660   | 68 250    | 85 938     | 2 590      | 103,9 | 20 278    | 130,9 |
| Активи з права користування     | 78163   | 46 213    | 73 105     | -31 950    | 59,1  | -5 058    | 93,5  |
| Інші фінансові активи           | 450105  | 446 963   | 525 843    | -3 142     | 99,3  | 75 738    | 116,8 |
| Інші нефінансові активи         | 42500   | 77 039    | 98 156     | 34 539     | 181,3 | 55 656    | 231,0 |

Джерело : складено за даними офіційного сайту АТ «ВСТ БАНК» [66]

Натомість, грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися з 23% до 12%, що вказує на активніше використання ресурсів для кредитування та інвестування, але водночас знижує рівень миттєвої ліквідності.

Частка інших статей активів (нематеріальні активи, основні засоби, активи з права користування, інші фінансові активи) залишається незначною і загалом не перевищує 3% сукупних активів, що відповідає профілю комерційного банку.

Загалом, у 2024 році Банк продемонстрував тенденцію до нарощування інвестиційного та кредитного портфелів, що сприяє підвищенню прибутковості, але потребує посиленої уваги до ризиків ліквідності та якості активів.

У 2022–2024 рр. структура та динаміка пасивів АТ «ВСТ БАНК» демонструють суттєві зміни, що відображають як зростання масштабів діяльності банку, так і вплив зовнішніх економічних умов. Зокрема, у складі зобов'язань відбулися такі зміни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз динаміки пасивів АТ «ВСТ БАНК» у 2022-2024 р.

| Найменування статті                                                     | Роки            |                   |                   | Відхилення     |              |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
|                                                                         |                 |                   |                   | 2022/2023      |              | 2023/2024        |              |
|                                                                         | 2022            | 2023              | 2024              | +, -           | %            | +, -             | %            |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                                     |                 |                   |                   |                |              |                  |              |
| Кошти банків                                                            | 128948          | 382 436           | 79 333            | 253488         | 296,6        | -303 103         | 20,7         |
| Кошти клієнтів                                                          | 17485345        | 24 853 445        | 30 510 257        | 7368100        | 142,1        | 5 656 812        | 122,8        |
| Орендні зобов'язання                                                    | 79530           | 46 387            | 80 924            | -33143         | 58,3         | 34 537           | 174,5        |
| Похідні фінансові зобов'язання                                          | 0               | 2 120             | 208               | 2120           | -            | -1 912           | 9,8          |
| Інші залучені кошти                                                     | 394056          | 412 542           | 398 648           | 18486          | 104,7        | -13 894          | 96,6         |
| Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії | 5652            | 6 571             | 9 876             | 919            | 116,3        | 3 305            | 150,3        |
| Забезпечення винагород працівникам                                      | 20516           | 25 318            | 36 875            | 4802           | 123,4        | 11 557           | 145,6        |
| Поточні податкові зобов'язання                                          | 25108           | 171 815           | 154 432           | 146707         | 684,3        | -17 383          | 89,9         |
| Інші фінансові зобов'язання                                             | 48875           | 70 039            | 125 313           | 21164          | 143,3        | 55 274           | 178,9        |
| Інші нефінансові зобов'язання                                           | 14577           | 21 330            | 24 848            | 6753           | 146,3        | 3 518            | 116,5        |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                      | 0               | 28 045            | 44 113            | 28045          | -            | 16 068           | 157,3        |
| Субординований борг                                                     | 278949          | 291 697           | 325 227           | 12748          | 104,6        | 33 530           | 111,5        |
| <b>Загальна сума зобов'язань</b>                                        | <b>18481556</b> | <b>26 311 745</b> | <b>31 790 054</b> | <b>7830189</b> | <b>142,4</b> | <b>5 478 309</b> | <b>120,8</b> |
| <b>КАПІТАЛ</b>                                                          |                 |                   |                   |                |              |                  |              |
| Статутний капітал                                                       | 1255432         | 1 517 172         | 1 517 172         | 261740         | 120,8        | 0                | 100,0        |
| Результат від операцій з акціонером                                     | 10051           | 10 051            | 10 090            | 0              | 100,0        | 39               | 100,4        |
| Нерозподілений прибуток                                                 | 276725          | 236 978           | 480 028           | -39747         | 85,6         | 243 050          | 202,6        |
| Резервні та інші фонди банку                                            | 53298           | 67 083            | 78 884            | 13785          | 125,9        | 11 801           | 117,6        |
| Інші резерви                                                            | -106706         | 39 432            | 50 717            | 146138         | -37,0        | 11 285           | 128,6        |
| <b>Загальна сума власного капіталу</b>                                  | <b>1488800</b>  | <b>1 870 716</b>  | <b>2 136 891</b>  | <b>381916</b>  | <b>125,7</b> | <b>266 175</b>   | <b>114,2</b> |

Джерело : складено за даними офіційного сайту АТ «ВСТ БАНК» [66]

Зокрема, у складі зобов'язань відбулися такі зміни (табл. 2.2).

Кошти банків у 2023 році різко зросли (на 253 488 тис. грн, або на 296,6%), однак у 2024 році їх обсяг скоротився більш ніж утричі (–303 103 тис. грн, залишок 79 333 тис. грн). Це свідчить про зменшення залежності банку від міжбанківських ресурсів.

Кошти клієнтів залишаються ключовим джерелом фінансування банку: у 2022–2023 рр. вони зросли на 7 368 100 тис. грн (142,1%), а у 2023–2024 рр. – ще на 5 656 812 тис. грн (122,8%), досягнувши 30,5 млрд грн. Це відображає високий рівень довіри з боку населення та бізнесу.

Орендні зобов'язання у 2023 році скоротилися на 41,7%, але вже у 2024 році зросли майже вдвічі (174,5%), що може бути пов'язано з розширенням мережі відділень або переукладанням нових договорів оренди.

Похідні фінансові зобов'язання у 2023 році з'явилися вперше (2 120 тис. грн), але вже у 2024 р. скоротилися майже до нуля (208 тис. грн), що свідчить про низьку активність у сфері похідних фінансових інструментів.

Інші залучені кошти коливалися незначно: зростання у 2023 р. на 4,7%, а у 2024 р. – спад на 3,4%.

Резерви за кредитними зобов'язаннями зросли найбільш динамічно: +16,3% у 2023 р. та +50,3% у 2024 р., що свідчить про посилення ризиків та необхідність формування додаткових резервів.

Інші фінансові зобов'язання та забезпечення винагород працівникам також продемонстрували суттєве зростання: +178,9% та +145,6% відповідно у 2024 році.

Загалом, сума зобов'язань банку у 2023 році зросла на 7,83 млрд грн (+42,4%), а у 2024 р. – ще на 5,48 млрд грн (+20,8%), досягнувши 31,8 млрд грн.

Далі розглянемо зміни, що відбулися у структурі капіталу банку.

Статутний капітал залишився на рівні 1,517 млрд грн (зростання було лише у 2023 році на 20,8%).

Нерозподілений прибуток у 2023 році зменшився на 39 747 тис. грн (–14,4%), однак у 2024 р. зріс удвічі (+243 050 тис. грн, +202,6%), що вказує на суттєве покращення фінансових результатів.

Резервні фонди продовжували стабільне зростання (на 25,9% у 2023 р. та на 17,6% у 2024 р.).

Загальна сума власного капіталу у 2022–2023 рр. збільшилася на 25,7%, а у 2024 р. – ще на 14,2%, досягнувши 2,14 млрд грн.

За результатами аналізу можна зробити такі висновки:

1. Основним джерелом фінансування банку залишаються депозити клієнтів, частка яких стабільно зростає.

2. Зниження коштів банків у 2024 році свідчить про зменшення залежності від міжбанківських ресурсів і орієнтацію на клієнтську базу.

3. Суттєве зростання резервів вказує на обережну політику банку щодо кредитних ризиків.

4. Власний капітал зростає, головним чином завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку та резервних фондів, що підсилює стійкість банку.

5. Загальна динаміка пасивів свідчить про активний розвиток та посилення позицій банку на ринку, попри складні макроекономічні умови.

Аналіз фінансових показників Банку свідчить про стабільне зростання показників, як кількісних (збільшення активів, капіталу), так якісних критеріїв (збільшення прибутку до податків і його зіставних часток), що підтверджує вірність обраної стратегії та виваженість підходів з боку керівництва щодо управління Банком. Один з пріоритетних напрямів Банку на наступні роки – підтримання ліквідності на достатньому рівні, а також забезпечення своєчасного впровадження законодавчих вимог та найефективніших методів та систем управління ліквідністю [66].

## 2.2. Діагностика фінансового стану банку в умовах воєнного часу (2022–2024 рр.)

Фінансовий стан банку є ключовим індикатором його надійності, стабільності та здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами, партнерами й державою. В умовах воєнного часу (2022–2024 рр.) банківська система України зіткнулася з безпрецедентними викликами, що суттєво вплинули на її функціонування та перспективи розвитку. Масштабні руйнування економічної інфраструктури, зниження ділової активності, зростання кредитних ризиків і необхідність адаптації до нових умов господарювання обумовили потребу у постійному моніторингу та комплексній діагностиці фінансового стану банків.

Саме в умовах кризи стає очевидною стійкість або вразливість банківських установ, а також ефективність заходів державного регулювання, спрямованих на підтримку їх ліквідності та капіталізації. Діагностика фінансового стану дозволяє виявити ключові тенденції та проблеми, оцінити рівень фінансової безпеки банків і розробити практичні рекомендації щодо підвищення їх ефективності.

Станом на 01.01.2025 АТ «ВСТ БАНК» мав 34 відділення. За 2024 рік кількість відділень не змінилась, за останні 5 років кількість установ в загальному підсумку зменшилась на 6 відділень (рис. 2.4).



Джерело: [68].

**Рис. 2.4. Динаміка кількості відділень АТ «ВСТ БАНК» у 2020-2025 рр.**

У табл. 2.3 подано основні економічні показники АТ «ВСТ БАНК».

Таблиця 2.3

**Аналіз економічних показників АТ «ВСТ БАНК» у 2022-2024 рр.**

| Показники                        | Роки  |       |       | Зміни +,- |           |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-----------|-----------|
|                                  | 2022  | 2023  | 2024  | 2022/2024 | 2023/2024 |
| Середні активи, млн грн          | 18508 | 21757 | 26973 | 8465      | 5216      |
| Середній капітал, млн грн        | 1239  | 1536  | 1867  | 628       | 331       |
| Фінансовий результат, млн грн    | 276   | 236   | 255   | -21       | 19        |
| <i>до оподаткування, млн грн</i> | 337   | 491   | 516   | 179       | 25        |
| Рентабельність активів (ROA)     | 1,5%  | 1,1%  | 0,9%  | -0,6%     | -0,2%     |
| Рентабельність капіталу (ROE)    | 22,5% | 15,4% | 13,7% | -8,8%     | -1,7%     |

Джерело: [67].

Упродовж 2022–2024 рр. АТ «ВСТ БАНК» демонстрував зростання ключових фінансових показників, однак ефективність його діяльності зафіксувала тенденцію до поступового зниження.

Так, середні активи банку зросли з 18 508 млн грн у 2022 р. до 26 973 млн грн у 2024 р., що означає приріст на 8 465 млн грн. Лише у 2023–2024 рр. активи збільшилися на 5 216 млн грн, що свідчить про активну роботу банку з розширення ресурсної бази. Середній капітал також мав позитивну динаміку - з 1239 млн грн у 2022 р. він зріс до 1 867 млн грн у 2024 р. (+628 млн грн за період). Це вказує на посилення капіталізації банку та зміцнення його фінансової стійкості.

Водночас динаміка фінансових результатів є неоднозначною. Прибуток до оподаткування зріс з 337 млн грн у 2022 р. до 516 млн грн у 2024 р. (+179 млн грн), що є позитивним сигналом щодо ефективності операційної діяльності. Проте чистий фінансовий результат скоротився з 276 млн грн у 2022 р. до 255 млн грн у 2024 р. (–21 млн грн). Це може свідчити про збільшення податкового навантаження чи витрат, що вплинуло на кінцевий показник прибутковості.

Аналіз показників рентабельності виявив негативні тенденції. *Рентабельність активів (ROA)* знизилася з 1,5% у 2022 р. до 0,9% у 2024 р., тобто на 0,6 в. п. Це означає, що зростання активів не супроводжувалося відповідним зростанням прибутку. Подібна ситуація спостерігається і з *рентабельністю капіталу (ROE)*, яка скоротилася з 22,5% у 2022 р. до 13,7% у 2024 р. (–8,8 в. п.). Це демонструє зменшення ефективності використання власного капіталу банку.

Отже, за аналізований період АТ «ВСТ БАНК» характеризувався стійким зростанням активів та капіталу, однак водночас відбулося зниження показників рентабельності. Це може свідчити про певні труднощі в умовах воєнної економіки: підвищення витрат, зростання кредитних ризиків та зниження ефективності операційної діяльності. Подальший розвиток банку потребує підвищення якості управління активами, оптимізації витрат та активнішого впровадження інноваційних фінансових продуктів для відновлення високих показників прибутковості.

У травні 2025 року незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг АТ «ВСТ БАНК» на рівні **uaAAA**. Прогноз рейтингу – стабільний. Агентство також підтвердило рейтинг надійності банківських вкладів (депозитів) АТ «ВСТ БАНК» на рівні «5» (найвища надійність) [69].

30 травня 2025 року Національне рейтингове агентство «Рюрік» підтвердило для АТ «ВСТ БАНК» довгостроковий кредитний рейтинг позичальника на рівні **uaAAA** інвестиційної категорії з прогнозом «у розвитку». Це свідчить про високу надійність та стійке фінансове становище банку [70].

Серед позитивних факторів, що вплинули на підтвердження рейтингу, відзначено:

- Високу підтримку з боку власників. Усі 100% акцій Банку належать компанії «Восток Капітал», бенефіціарними власниками якої є Костельман В.М. (співвласник Fozzy Group – однієї з найбільших торгово-промислових груп в Україні) та подружжя Мороховських.

- Оптимальну концентрацію активних операцій. Достатня диверсифікація кредитного портфеля за найбільшими позичальниками знижує чутливість банку до кредитних ризиків.

- Збалансовану структуру пасивів. Диверсифікація коштів клієнтів за вкладниками та кредиторами сприяє зменшенню ризику ліквідності.

- Належну якість кредитного портфеля. Станом на 01.04.2025 р. кредити юридичним особам 1–6 класу становили 71% від загального обсягу клієнтського портфеля.

- Високу частку комісійних доходів. Безризикові доходи займають значну питому вагу у структурі прибутків: коефіцієнт покриття витрат комісійними надходженнями на 01.04.2025 р. складав 36% при мінімально рекомендованому рівні 10%.

- Співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями. З 2017 року Банк залучає ресурси від World Business Capital під гарантії ОПІС (США), що зміцнює його фінансову стабільність.

- Високий рівень прозорості. Детальне та комплексне розкриття інформації забезпечує довіру з боку партнерів і знижує невизначеність при оцінці кредитоспроможності [70].

Разом з тим виділено і низку негативних факторів:

- Подібно до більшості українських банків без стратегічних іноземних інвестицій, АТ «ВСТ БАНК» залишається вразливим до політичних, регіональних і макроекономічних ризиків.

- Триваюча військова агресія РФ проти України з 24 лютого 2022 року чинить суттєвий тиск на економіку та фінансові ринки, що може негативно вплинути на показники діяльності банку у майбутньому [70].

Ризик ліквідності – це ймовірність виникнення ситуації, коли Банк не зможе своєчасно виконати свої платіжні зобов’язання або ж зможе зробити це лише за надмірних витрат.

Метою управління ризиком ліквідності є забезпечення здатності Банку постійно виконувати свої зобов’язання, утримуючи ліквідність і фондування в

межах прийнятного рівня ризику, підтримувати достатній буфер ліквідності та відповідати вимогам регулятора.

Відповідно до Звіту з управління за 2024 рік [71] Банк формує буфер ліквідності з високоякісних ліквідних активів, що дозволяє компенсувати непередбачене зростання потреби у фінансуванні. Його структура станом на кінець 2024 року виглядала так:

- грошові кошти та кореспондентські рахунки в інших банках і платіжних системах – 2 813 519 тис. грн (проти 3 818 521 тис. грн у 2023 р.);
- кошти на кореспондентському рахунку в НБУ – 1 279 372 тис. грн (проти 2 713 480 тис. грн у 2023 р.);
- інвестиції в цінні папери – 15 940 038 тис. грн (проти 11 746 019 тис. грн у 2023 р.) [71].

**Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR)** забезпечує короткострокову стійкість банку у 30-денному стресовому сценарії, визначаючи співвідношення високоякісних ліквідних активів до чистих відтоків коштів. Станом на 31.12.2024 р. LCR за всіма валютами склав 179,62% при мінімальній нормі НБУ 100% (у 2023 р. – 233,63%). LCR в іноземній валюті становив 329,31% (проти 426,67% у 2023 р.). Таким чином, попри зниження показників порівняно з попереднім роком, Банк значно перевищує встановлені регулятором нормативи [71].

**Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)** оцінює здатність банку підтримувати стабільний профіль фінансування середньо- та довгострокового горизонту. Він розраховується як співвідношення доступного стабільного фінансування до необхідного. На 31.12.2024 р. NSFR склав 221,00% при нормі НБУ не менше 100% (у 2023 р. – 249,43%). Це свідчить про високий рівень стійкості фінансування та збалансованість структури активів і зобов'язань Банку [71].

Аналіз результатів рейтингів свідчить про такі досягнення АТ «ВСТ БАНК». Позичальник або борговий інструмент із рейтингом **uaAAA** відзначається найвищим рівнем кредитоспроможності серед українських

позичальників та боргових інструментів. Це свідчить про максимально низький ризик невиконання зобов'язань.

Стабільний прогноз означає, що на даний момент відсутні передумови для зміни рейтингу протягом найближчого року.

Окрім того, рейтинг надійності банківських депозитів «5» (найвищий рівень) підтверджує, що Банк є надійним, з мінімальною чутливістю до несприятливих комерційних, фінансових чи економічних чинників. Імовірність виникнення проблем зі своєчасним поверненням вкладів є вкрай низькою.

Ключові фактори, що підтримують високий кредитний рейтинг Банку:

- широка диверсифікація ресурсної бази як за джерелами залучення коштів, так і за основними кредиторами;
- збалансована структура клієнтського кредитного портфеля за найбільшими позичальниками;
- наявність коштів, залучених від пов'язаних сторін;
- високий рівень ліквідності;
- диверсифікація джерел доходів.

Попри зниження коефіцієнтів LCR та NSFR у 2024 році порівняно з 2023-м, АТ «ВСТ БАНК» демонструє стійкий рівень ліквідності та фінансування, що суттєво перевищує нормативи НБУ. Це свідчить про здатність Банку ефективно управляти ризиками навіть у складних макроекономічних умовах та забезпечувати високу надійність виконання зобов'язань перед клієнтами і партнерами.

### **2.3. Аналіз впроваджених антикризових заходів АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр.**

Банківська система України зіткнулася з серйозним випробуванням, пов'язаним із продовженням повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією проти України. Це спричинило суттєвий негативний вплив як на економіку країни в цілому, так і на функціонування основних фінансових ринків.

Воєнні дії призвели до значних операційних труднощів для багатьох компаній, що, у свою чергу, відобразилося і на діяльності Банку, і на його клієнтах, зокрема з огляду на тимчасову окупацію частини територій України.

Враховуючи ці обставини, пріоритетними напрямками роботи Банку стали:

- безперервне надання повного спектра банківських послуг;
- забезпечення збереження коштів клієнтів;
- підтримання достатнього рівня ліквідності та капіталу;
- активна участь у державних програмах підтримки підприємництва;
- внесок у стабілізацію та розвиток економіки України;
- удосконалення та розширення можливостей дистанційних каналів обслуговування;
- подальший розвиток продукту НЕО Банк «Банк Власний Рахунок».

Попри складні зовнішні умови, Банк вкотре підтвердив здатність ефективно реагувати на виклики та продемонстрував високий рівень достатності капіталу і ліквідності.

Відповідно до Звіту Правління АТ «ВСТ БАНК» за 2023 рік [72], однією з ключових стратегічних цілей Банку є формування якісного та збалансованого кредитного портфеля шляхом реалізації ефективної кредитної політики. Основними завданнями кредитної політики визначено:

- забезпечення оптимального співвідношення ризику та прибутковості кредитних операцій;
- надання кредитів із дотриманням принципів строковості, зворотності, платності, цільового використання та забезпеченості;

- диверсифікація ризиків шляхом підтримання прийнятного рівня концентрації кредитних вкладень;
- здійснення кредитних операцій у відповідності до вимог чинного законодавства України, нормативних актів Національного банку України та внутрішніх регламентів Банку.

З метою підвищення конкурентних позицій у сегменті кредитування фізичних осіб Банк продовжив розвиток інноваційного продукту НЕО Банк «Банк Власний Рахунок».

Важливим стратегічним завданням було також збільшення власного капіталу. Рішенням акціонера № 4 від 06.07.2023 року ухвалено рішення про підвищення статутного капіталу на 261 739 тис. грн. 2 листопада 2023 року зареєстровано випуск акцій на загальну суму 1 517 171 805,00 грн. шляхом збільшення номінальної вартості акцій на 85,16 грн. до 493,63 грн. за одну акцію.

Серед пріоритетів діяльності Банку залишаються:

- підтримання належного рівня ліквідності та впровадження сучасних методів управління нею;
- подальший розвиток онлайн-банкінгу для фізичних осіб, включаючи вдосконалення мобільного застосунку та інтеграцію платіжних сервісів Apple Pay і Google Pay;
- пошук і впровадження нових фінансових продуктів з метою підвищення дохідності, конкурентоспроможності та привабливості для клієнтів.

У сфері міжнародних відносин Банк позиціонує себе як надійний учасник глобальної банківської системи та партнер, що забезпечує ефективну комунікацію між українським бізнесом і закордонними інвесторами.

Аналіз антикризових заходів АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр. подано у табл. 2.4. Отже, у 2022–2025 роках АТ «ВСТ БАНК» впровадив комплекс антикризових заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, підтримку клієнтів і зміцнення власних позицій на ринку. Ключовими напрямками стали формування достатнього буферу ліквідності, збільшення статутного капіталу, диверсифікація кредитного та депозитного портфелів, розвиток

дистанційних каналів обслуговування й цифрових сервісів. Участь у державних програмах підтримки бізнесу та співпраця з міжнародними фінансовими організаціями сприяли підвищенню довіри клієнтів та партнерів. Завдяки цим заходам банк зумів зберегти високі показники платоспроможності й підтвердити найвищий кредитний рейтинг uaAAA, що свідчить про його стійкість навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

Таблиця 2.4

### Антикризові заходи АТ «ВСТ БАНК» у 2022–2025 рр.

| Антикризовий захід                                                                                                       | Мета                                                                                 | Результат                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Забезпечення безперервності діяльності</b> (онлайн-банкінг, НЕО Банк «Власний рахунок», оптимізація мережі відділень) | Надати клієнтам доступ до основних банківських послуг навіть у кризових умовах війни | Зростання частки дистанційних операцій, збереження клієнтської бази                |
| <b>Збільшення статутного капіталу</b> (261,7 млн грн у 2023 р.)                                                          | Підвищення стійкості та захист від ризиків                                           | Збільшення капіталу до 1,517 млрд грн; зміцнення фінансової стабільності           |
| <b>Формування буферу ліквідності</b> (високоліквідні активи, інвестиції в ОВДП)                                          | Забезпечення виконання нормативів НБУ та стійкості до кризових сценаріїв             | LCR – 179,6% (при нормативі 100%); NSFR – 221% (при нормативі 100%)                |
| <b>Перегляд кредитної політики</b> (диверсифікація портфелю, резерви)                                                    | Зниження ризику неповернення кредитів                                                | Концентрація на надійних позичальниках, 71% портфелю – позичальники 1–6 класу      |
| <b>Участь у держпрограмах підтримки бізнесу («5–7–9%»)</b>                                                               | Підтримка економіки та МСБ                                                           | Кредитування підприємств критичного значення; зростання довіри до банку            |
| <b>Розвиток інноваційних сервісів</b> (Apple Pay, Google Pay, кіберзахист)                                               | Підвищення зручності обслуговування клієнтів та цифрової безпеки                     | Збільшення кількості безконтактних платежів, посилення захисту даних               |
| <b>Міжнародне співробітництво</b> (World Business Capital, OPIC)                                                         | Диверсифікація ресурсної бази, підвищення репутації                                  | Залучення зовнішнього фінансування, підтвердження кредитного рейтингу <b>uaAAA</b> |
| <b>Фінансова прозорість і відкритість</b>                                                                                | Зниження ризиків невизначеності та зростання довіри                                  | Позитивна оцінка рейтингових агентств, зміцнення іміджу надійного банку            |

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу АТ «ВСТ БАНК» та зовнішнього середовища, в якому він функціонує проведемо SWOT-аналіз, роль якого у стратегічному управлінні банком є ключовою.

Основними перевагами SWOT-аналізу у стратегічному управлінні банком є [73-74]:

**1. Виявлення сильних сторін (Strengths).** SWOT допомагає визначити конкурентні переваги банку: високу капіталізацію, диверсифікований кредитний портфель, сучасні ІТ-рішення, розгалужену мережу відділень, якісний сервіс. Це створює основу для формування стратегій зростання та позиціонування на ринку.

**2. Ідентифікація слабких сторін (Weaknesses).** Аналіз внутрішніх обмежень (наприклад, залежність від окремих сегментів клієнтів, недосконалість системи ризик-менеджменту, низька швидкість діджиталізації) дозволяє керівництву зрозуміти, які сфери потребують удосконалення. Отже, SWOT виступає інструментом своєчасного коригування внутрішньої політики банку.

**3. Вивчення можливостей (Opportunities).** SWOT орієнтує на виявлення перспектив розвитку: участь у програмах відновлення економіки, використання міжнародних фінансових ресурсів, розширення онлайн-банкінгу, інтеграція до європейського фінансового простору. Це допомагає визначити напрями інновацій та інвестицій.

**4. Оцінка загроз (Threats).** Врахування ризиків зовнішнього середовища: воєнні дії, макроекономічна нестабільність, конкуренція з боку інших фінансових установ та небанківських організацій, кіберзагрози. Це дозволяє своєчасно розробляти антикризові стратегії та плани реагування.

**5. Інструмент формування стратегій.** На основі SWOT будується матриця стратегічних рішень:

- **SO-стратегії** – використання сильних сторін для реалізації можливостей.
- **WO-стратегії** – подолання слабких сторін через використання можливостей.

- **ST-стратегії** – застосування сильних сторін для мінімізації загроз.
- **WT-стратегії** – зниження слабких сторін і загроз, уникнення ризиків.

**6. Підтримка стратегічного планування.** SWOT-аналіз є базовим етапом стратегічного управління: він допомагає формувати місію, бачення та цілі банку, вибрати напрямки зростання, диверсифікації чи реструктуризації діяльності.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз АТ «ВСТ БАНК»

| <b>S – Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільна фінансова база: активи понад 34 млрд грн, капітал понад 2,3 млрд грн.</li> <li>• Входить у топ-20 банків України за активами.</li> <li>• Висока кредитоспроможність — рейтинг <b>uaAAA</b> від НРА «Рюрік».</li> <li>• Сильна підтримка власників (група Fozzy) та надійна репутація серед корпоративних клієнтів.</li> <li>• Значна частка доходів від комісійних операцій (≈38–39 %) → нижчий ризик ліквідності.</li> <li>• Розвинена цифрова інфраструктура (мобільний банкінг, fintech-рішення, партнерство з IBA Group).</li> <li>• Членство у Фонді гарантування вкладів → довіра населення.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відносно обмежена мережа відділень порівняно з найбільшими гравцями (ПриватБанк, Ощадбанк).</li> <li>• Залежність від корпоративних клієнтів → нижчий рівень роздрібного сегменту.</li> <li>• Потреба у подальшій цифровій модернізації (зокрема, у сфері кібербезпеки).</li> <li>• Обмежена географічна присутність (зосередженість на центральному та східному регіоні).</li> </ul>            |
| <b>O – Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>T – Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подальший розвиток digital-банкінгу та дистанційних послуг.</li> <li>• Розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями (WBC, ОРІС, ЄБРР).</li> <li>• Зростання попиту на безготівкові та онлайн-операції.</li> <li>• Поглиблення співпраці з малим і середнім бізнесом (МСБ).</li> <li>• Використання статусу надійного банку середнього рівня для нарощення ринкової частки.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Воєнні ризики та економічна нестабільність України.</li> <li>• Конкуренція з боку великих державних банків (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк) та швидко зростаючих приватних банків (Монобанк/Універсал Банк).</li> <li>• Можливе зниження довіри клієнтів у випадку затримок з інноваціями або кібератак.</li> <li>• Валютні ризики та ризики неплатежів у корпоративному секторі.</li> </ul> |

Джерело: складено автором на підставі інформації офіційного сайту АТ «ВСТ БАНК»

Результати SWOT-аналізу АТ «ВСТ БАНК» подано у табл. 2.5. SWOT-аналіз виступає аналітичним «містком» між поточним станом банку та його стратегічними орієнтирами. Він дозволяє керівництву не лише бачити сильні та слабкі сторони установи, але й оцінювати перспективи розвитку в умовах ризиків і невизначеності, що робить його незамінним інструментом у стратегічному управлінні. Отже, АТ «ВСТ БАНК» — це фінансово стійкий середній банк із сильною корпоративною підтримкою, що має потенціал для подальшого розвитку завдяки цифровізації та міжнародним партнерствам. Його стратегія має базуватися на розширенні роздрібного сегменту, поглибленні digital-сервісів і зміцненні системи ризик-менеджменту.

Підсумовуючи аналіз стратегічних цілей АТ «ВСТ БАНК» у контексті воєнного стану 2022–2025 рр., необхідно зазначити про такі перспективні аспекти антикризових рішень:

1. Формування збалансованого кредитного портфеля. Розвиток якісного кредитного портфеля із врахуванням диверсифікації ризиків дозволить Банку зменшити залежність від окремих позичальників і секторів економіки. В умовах війни та повоєнного відновлення це є критично важливим для збереження фінансової стійкості. У подальшому зростатиме потреба у кредитуванні малого та середнього бізнесу, що створює перспективу для розширення кредитного портфеля та підвищення дохідності.

2. Нарощування власного капіталу. Збільшення статутного капіталу у 2023 році стало фундаментом для посилення фінансової стійкості Банку. Це підвищує довіру інвесторів і створює можливість активніше залучати ресурси на внутрішньому та зовнішньому ринках. Збереження високих показників достатності капіталу стане ключовим фактором для утримання інвестиційного рейтингу на рівні uaAAA.

3. Розвиток дистанційних каналів обслуговування. Подальше вдосконалення онлайн-банкінгу та мобільних сервісів (Apple Pay, Google Pay, мобільний застосунок) відповідає глобальному тренду діджиталізації. Це дозволить Банку утримати клієнтів у сегменті роздрібного бізнесу та залучити молодшу аудиторію.

У найближчі роки частка онлайн-операцій може перевищити 85–90% усіх транзакцій, що скоротить операційні витрати й підвищить ефективність бізнес-моделі.

4. Участь у державних та міжнародних програмах. Підтримка підприємництва через державні програми кредитування (наприклад, «5-7-9%») та співпраця з міжнародними фінансовими організаціями залишаються важливим стратегічним напрямом. Участь у міжнародних програмах відновлення економіки України може стати одним із головних драйверів зростання активів Банку у наступні роки.

5. Позиціонування на міжнародному ринку. Заявлена стратегія Банку — бути «надійним мостом» між українським бізнесом і закордонними партнерами — особливо актуальна в умовах інтеграції України до ЄС. У середньостроковій перспективі це відкриває можливості для залучення дешевших зовнішніх ресурсів та розширення міжнародних операцій.

Отже, у наступні роки ключовим чинником розвитку АТ «ВСТ БАНК» стане баланс між нарощуванням капіталу, активним розвитком онлайн-банкінгу та участю у міжнародних програмах. Успішна реалізація цих напрямів дозволить Банку не лише зберегти високу ліквідність і надійність, але й суттєво зміцнити позиції на фінансовому ринку України.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ВСТ БАНК» У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

#### 3.1. Визначення викликів та пріоритетів фінансової стратегії банку в умовах відновлення економіки

Антикризові заходи доцільно розглядати не лише на рівні внутрішніх систем управління банку, а й з позиції регулятора, який залежно від ситуації застосовує превентивні механізми для збереження фінансової стійкості банківського сектору.

Як зазначає В. Варцаба, «саме центральний банк є основним генератором ідей щодо розвитку банківського сектору, зокрема в умовах кризи» [75, с. 235]. Відповідно, регулятор формує антикризову програму, яка передбачає:

- чітке визначення стратегічних цілей розвитку банківського сектору;
- опис короткострокових і довгострокових заходів;
- встановлення кількісних і якісних орієнтирів;
- узгодженість із загальнодержавними програмами та політикою економічного розвитку.

У цьому контексті варто відзначити, що у травні 2023 року НБУ презентував Стратегію «**Фінансова фортеця**», спрямовану на нейтралізацію негативних наслідків російської військової агресії для фінансової системи. Її основний акцент зроблено на захисті фінансової стабільності та підтримці відновлення економіки України [76]. Перше оновлення Стратегії відбулось у січні 2024 року, друге – у січні 2025 року. Стратегічні цілі зосереджені на основних функціях – забезпеченні цінової та фінансової стабільності та підтримці країни на шляху до перемоги.

Реалізація Стратегії здійснюватиметься за п'ятьма стратегічними цілями розвитку. Перші чотири – спрямовані назовні на задоволення потреб учасників

фінансової екосистеми. П'ята ціль – "Ефективний центральний банк" – покликана поліпшити реалізацію Місії та Візії Національного банку через внутрішню трансформацію [76]. Ключові цілі стратегії узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Характеристика цілей Стратегії «Фінансова фортеця України»

| Цілі Стратегії                                    | Характеристика цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стійка гривня                                  | розробленню стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу; поступовому послабленню та зняттю валютних обмежень; поступовому переходу до гнучкості обмінного курсу; поверненню фокусу монетарної політики на інфляцію.                                                                                                 |
| 2. Фінансова стабільність                         | збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток; стійка та спроможна банківська система; страховий ринок готовий підтримувати відновлення; небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний; надійна та стійка інфраструктура фінансового ринку.                                                                                                        |
| 3. Фінансова система працює на відновлення країни | відповідальний фінансовий ринок; розвинений кредитний ринок; розвинений ринок страхових послуг; розвинена інфраструктура ринків капіталу; фінансово грамотне населення та підприємці.                                                                                                                                                                                                     |
| 4. Сучасні фінансові послуги                      | фінансовий ринок – цифрова фортеця; Power banking 2.0 – відновлення інфраструктури на деокупованих територіях; технологічний розвиток фінансового ринку; стійкість, ефективність та клієнтоорієнтованість готівкового обігу; віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення мо- нетарного суверенітету; цифрові фінансові послуги – частина цифрової країни. |
| 5. Ефективний центральний банк                    | голос НБУ — посилення комунікацій регулятора; розвиток інституційних відносин зі стейкхолдерами; міжнародна співпраця та обмін експертизою; європейська інтеграція фінансового сектору; ефективна операційна діяльність; цифрова трансформація НБУ; людський капітал – основний актив НБУ.                                                                                                |

Джерело: складено автором на підставі інформації офіційного сайту НБУ [10, 76]

Комплексна реалізація визначених у стратегії завдань фактично становить антикризову програму Національного банку України, яка забезпечує стійкість не лише банківського сектору, а й фінансового ринку загалом.

У межах четвертої цілі «Розвиток сучасних фінансових послуг» заслуговує на увагу дослідження Н. Пантелєєвої. Авторка підкреслює, що «антикризову стратегію нині доцільно розглядати як ідеологію менеджменту,

спрямовану на обґрунтування та вибір стратегічних підходів, пов'язаних з інноваційним розвитком банків, пошуком перспективних сегментів ринку фінансових послуг, оптимізацією витрат та диверсифікацією діяльності. Пріоритетними стають ті підходи, які дозволяють не лише зміцнити фінансову стійкість банку, але й посилити його конкурентні позиції та рівень довіри» [77, с. 195].

Актуальність дослідження функціонування банківської системи в умовах війни підтверджується значною увагою з боку вітчизняних науковців і практиків. У наукових працях переважно акцентується увага на ідентифікації банківських ризиків, аналізі причин їх виникнення та розробці механізмів мінімізації негативних наслідків. Зокрема, варто відзначити дослідження Г. Забчук, О. Іващук [78], Л. Петик, К. Міщенко [79], С. Прасолової [80] та інших науковців. Водночас перспективи повоєнного відновлення фінансової системи України зумовлюють появу нових викликів для банківського сектору, що потребує розширення та поглиблення теоретико-методологічних підходів до його вивчення, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та ефективності банківської діяльності.

На думку науковців, і після закінчення війни банківська система зіткнеться з великою кількістю викликів та загроз, окремі з яких будуть визначатися не тільки внутрішньобанківськими проблемами, але і загальноекономічною ситуацією в країні та світовими глобальними економічними тенденціями, зокрема. На особливу увагу заслуговує дослідження Даниленко Ю.В. [81], яка пропонує всі повоєнні виклики розвитку банківської системи поділити на загальноекономічні та специфічні (табл.3.2).

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зазначити, що подальший розвиток банківської системи України супроводжується значною кількістю як загальноекономічних, так і специфічних викликів та загроз. Сучасні реалії засвідчують, що банківський сектор залишається вразливим до низки чинників, серед яких особливе місце посідають безпекові ризики, спричинені воєнними діями та їх довготривалими наслідками. Додатковими проблемами є триваюча

міграція населення, яка знижує клієнтську базу та скорочує обсяг внутрішніх заощаджень, зростання боргового навантаження на економіку, а також посилення платіжного дисбалансу, що негативно впливає на стабільність фінансових потоків.

Таблиця 3.2

### Повоєнні виклики розвитку банківської системи

| Загальноекономічні виклики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Специфічні виклики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- інфляційний ризик;</li> <li>- зростання державного боргу;</li> <li>- зменшення обсягів міжнародної підтримки;</li> <li>- платіжний дисбаланс;</li> <li>- падіння обсягів зовнішньої торгівлі через світову фрагментацію торгівлі;</li> <li>- нерозвиненість фондового ринку;</li> <li>- неповернення та подальший відтік кваліфікованих кадрів;</li> <li>- нова структурна перебудова економіки України;</li> <li>- безпекові ризики та ін.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання частки непрацюючих кредитів;</li> <li>- домінування державних банків;</li> <li>- посилення регуляторного тиску на банки;</li> <li>- зростання конкуренції з боку небанківських фінансових установ, в т.ч. інноваційних;</li> <li>- посилення конкуренції з боку міжнародних фінансових установ;</li> <li>- обмеженість вибору фінансових ресурсів для формування банківського капіталу та ін.</li> </ul> |

Джерело: [81]

Водночас вітчизняні банки стикаються з новими викликами, зумовленими глобалізаційними процесами та зростанням конкуренції з боку міжнародних фінансових інституцій і небанківських установ, які активно впроваджують інноваційні технології та пропонують клієнтам широкий спектр альтернативних фінансових сервісів. Значною проблемою залишається домінування державних банків, що обмежує рівень конкуренції та ускладнює умови для розвитку приватних фінансових структур. Крім того, для більшості банків характерними є обмежені можливості у виборі джерел фінансування та ресурсів для формування капіталу, що знижує їх здатність швидко реагувати на зовнішні виклики та підтримувати достатній рівень фінансової стійкості.

Таким чином, ефективне функціонування банківської системи України у повоєнний період потребує розробки нових стратегічних підходів до управління ризиками, диверсифікації джерел капіталу, впровадження цифрових інновацій та активізації міжнародної співпраці. Тільки за умови комплексної трансформації

можливо забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток вітчизняного банківського сектору в умовах глобальної невизначеності.

В умовах післявоєнного відновлення українська банківська система стикатиметься з комплексом як традиційних, так і нових викликів, що зумовлюють необхідність перегляду та трансформації фінансових стратегій. Визначення ключових загроз і можливостей дозволяє банкам сформувати пріоритети, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та підтримку економічного розвитку країни. Саме тому особливої актуальності набуває окреслення стратегічних орієнтирів, які мають стати основою для ефективного функціонування банківського сектору в нових реаліях. Враховуючи зазначене вище, спробуємо окреслити перелік викликів і пріоритетів фінансової стратегії банку в умовах відновлення економіки.

#### **Виклики фінансової стратегії банку:**

- Стримане економічне відновлення через наслідки війни, зокрема значні руйнування і дефіцит кваліфікованих кадрів.
- Високий рівень ризиків, що пов'язані з геополітичними та безпековими факторами, а також макроекономічна нестабільність.
- Зростання частки непрацюючих кредитів і потреба у посиленні управління кредитними ризиками.
- Підвищення конкуренції з боку небанківських фінансових установ, зокрема fintech-компаній.
- Необхідність дотримання посилених регуляторних вимог і одночасно забезпечення фінансової стійкості.
- Відсутність достатнього обсягу кваліфікованих кадрів і потреба в інноваціях для адаптації бізнес-моделей.

#### **Пріоритети фінансової стратегії банку:**

- Підтримка стійкості банківської системи через підвищення капіталізації, ліквідності та управління ризиками.
- Відновлення кредитування бізнесу і населення із фокусом на якість кредитного портфеля.

- Розвиток цифрової інфраструктури, автоматизація банківських процесів і діджиталізація послуг.
- Акцент на корпоративний сегмент і малий та середній бізнес, що є драйверами економічного зростання.
- Гармонізація з європейськими стандартами та посилення прозорості діяльності.
- Інвестиції у розвиток людського капіталу та підтримка інноваційних проєктів у банківському секторі.

Таким чином, банківська фінансова стратегія в умовах відновлення економіки має бути спрямована на баланс між ризик-менеджментом, інноваціями та підтримкою економічного розвитку, враховуючи вплив воєнного стану та глобальних викликів.

### **3.2. Розробка трансформаційної моделі антикризової стратегії банку**

Сучасний банк у післявоєнній Україні має стати центром фінансової стабільності, локальної економічної динаміки та цифрової трансформації. Його успіх визначатиметься не обсягами активів, а здатністю інтегрувати технологічні інновації, мобілізувати ресурси, об'єднувати партнерів і відповідати на складні запити суспільства. Такий підхід відкриває простір для глибокої модернізації галузі, яка відходить від ролі консервативної структури та геретворюється на активного учасника глобальних перетворень [89].

Стратегічне управління в умовах післявоєнного відновлення потребує системності, узгодженості дій та спільного бачення майбутнього фінансового сектору. Необхідно сформувати платформу для діалогу між державою, банками, бізнесом і суспільством, яка дозволить синхронізувати зусилля, мобілізувати ресурси та створити ефективну модель співпраці. Такий підхід формує основу для довіри, стабільності та сталого економічного зростання [89-91].

Післявоєнний контекст зумовлює зростання потреби в доступному фінансуванні, ефективному управлінні ризиками та прозорій комунікації між

банками і клієнтами. Формування відповідної стратегії має охоплювати не лише економічні та технологічні аспекти, а й інституційну спроможність до впровадження змін (рис. 3.1) [89].

| Напрямок інноваційного розвитку | Змістове наповнення                                                     | Очікуваний результат                                           |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Технологічна модернізація       | Впровадження мобільного банкінгу, блокчейну, AI-аналітики               | Підвищення ефективності, зниження операційних витрат           |
| Цифрова інклюзія                | Розширення доступу до цифрових сервісів, особливо в сільських регіонах  | Підвищення фінансової грамотності та охоплення населення       |
| ESG орієнтація                  | Кредити для сталих ініціатив, екологічно безпечні інвестиційні продукти | Формування довіри суспільства, залучення міжнародного капіталу |
| Людський капітал                | Підготовка персоналу до роботи з інноваційними продуктами               | Посилення кадрового потенціалу, управлінської спроможності     |
| Партнерські екосистеми          | Співпраця з фінтехом, IT-компаніями, міжнародними донорами              | Інтеграція у глобальні ринки і технологічна гнучкість          |

Джерело: [89]

**Рис. 3.1. Систематизація стратегічних напрямів інноваційного розвитку банківського сектору України у післявоєнний період**

Інноваційна стратегія розвитку банківського сектору в умовах повоєнного відновлення України є не лише засобом подолання кризових явищ, але й основою формування нової фінансової культури. Її суть полягає в гармонійному поєднанні традицій і сучасних технологій, гнучкості та стабільності, відкритості та відповідальності. Майбутнє банківської системи України залежить від її здатності до трансформації, готовності до змін і стратегічної послідовності у впровадженні інноваційних рішень на всіх рівнях діяльності. Інституційна стійкість банків у післявоєнний період визначається їх умінням не лише адаптуватися до нових умов, а й активно формувати економічне середовище. Сучасні банки поступово перетворюються з фінансових посередників на архітекторів оновленої економіки, що базується на структурній модернізації, цифрових інноваціях та соціальній

відповідальності. Вони виступають не лише координаторами фінансових потоків, а й рушійною силою суспільних змін, сприяючи забезпеченню рівного доступу до фінансових ресурсів для різних груп населення [89].

Таблиця 3.3

**Інструменти реалізації інноваційної стратегії розвитку банківського сектору в умовах повоєнного відновлення України**

| Інструмент                               | Опис механізму дії                                                                                      | Очікуваний ефект                                                            |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Цифрова ідентифікація клієнта (e-KYC)    | Використання біометричних та мобільних рішень для реєстрації, підтвердження особи та відкриття рахунків | Прискорення обслуговування, зниження бар'єрів входу у фінансову систему     |
| Гарантійні фонди кредитування            | Спільні з державою інструменти забезпечення кредитних ризиків для бізнесу                               | Збільшення доступності кредитів, особливо для МСБ                           |
| Регуляторна пісочниця                    | Тестування інноваційних фінансових продуктів у контрольованому середовищі без повного регулювання       | Стимулювання фінтех-експериментів і зниження регуляторних бар'єрів          |
| Цифрова освітня платформа банку          | Онлайн-курси для клієнтів з фінансової грамотності та користування цифровими продуктами                 | Зменшення цифрової нерівності, підвищення лояльності клієнтів               |
| Мікрокредитування через мобільні додатки | Швидкі беззаставні кредити в невеликих сумах через автоматизовані алгоритми                             | Фінансова підтримка для мікробізнесу і самозайнятих                         |
| Блокчейн-реєстри для соціальних програм  | Прозоре адміністрування гуманітарних та відновлювальних виплат через децентралізовану базу даних        | Підвищення прозорості, запобігання шахрайству                               |
| Спільні банко-волонтерські ініціативи    | Включення банків у партнерство з громадськими організаціями для підтримки місцевих проєктів             | Соціальна легітимність банків, зростання довіри громад                      |
| Аналітичні системи раннього попередження | Застосування big data для виявлення клієнтських труднощів до настання дефолту                           | Зниження втрат від неповернення кредитів, персоналізована підтримка клієнта |

Джерело: [89]

Поглиблена інтеграція банківського сектору в економіку країни після завершення бойових дій дозволяє підвищити його роль у розв'язанні структурних проблем, спричинених руйнуванням промислової, логістичної та соціальної інфраструктури. Банки мають стати надійними партнерами держави та бізнесу у

реалізації спільних проєктів — від підтримки малого підприємництва до відбудови житлового фонду, розвитку місцевих громад і стимулювання інвестиційної активності [89].

В таблиці 3.3 представлено основні інструменти реалізації інноваційної стратегії розвитку банківського сектору в умовах повоєнного відновлення України.

Далі спробуємо окреслити основні аспекти формування антикризової стратегії управління у банківському секторі, яку можна для досліджуваного Банку (табл. 3.4).

Антикризовий план дій банку в умовах повоєнного відновлення України є ключовим елементом фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення стабільності, стійкості та ефективності функціонування банківської установи в умовах високої невизначеності. Його мета — своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні ризики, мінімізація негативних наслідків кризових явищ і формування основ для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

План передбачає комплекс заходів, об'єднаних у кілька стратегічних напрямів. По-перше, це зміцнення фінансової стійкості шляхом підвищення рівня капіталізації, оптимізації структури активів і пасивів, а також забезпечення достатнього рівня ліквідності. По-друге, управління ризиками через впровадження сучасних систем моніторингу, стрес-тестування та сценарного планування. По-третє, цифрова трансформація банківських процесів, що дозволяє знизити операційні витрати, підвищити швидкість і прозорість обслуговування клієнтів, а також забезпечити стійкість до кіберзагроз.

Окремий акцент робиться на розвитку партнерських відносин із державними структурами, міжнародними фінансовими організаціями та бізнесом для реалізації спільних програм підтримки відновлення економіки. Крім того, план включає соціальну та репутаційну складову — підтримку клієнтів, сприяння відновленню місцевих громад і впровадження принципів відповідального банкінгу.

Таблиця 3.4

### Основні аспекти формування антикризової стратегії управління у банківському секторі

| Аспект                                           | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Діагностики кризи</b>                         | <p><b>Мета</b> - швидко зрозуміти масштаби та природу проблеми.</p> <p><b>Шляхи реалізації:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Виявлення факторів кризи: економічні (інфляція, девальвація), політичні (війна, санкції), внутрішні (нестача ліквідності, зростання неповернень кредитів).</li> <li>Аналіз балансу та звітності: ліквідність, платоспроможність, якість активів.</li> <li>Stress-testing: моделювання сценаріїв (песимістичний, базовий, оптимістичний).</li> <li>SWOT та PESTEL-аналіз для оцінки ринку і зовнішніх ризиків.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Визначення цілей антикризового управління</b> | <p><b>Мета</b> - сфокусувати зусилля на пріоритетних завданнях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Збереження платоспроможності та ліквідності.</li> <li>Захист вкладів клієнтів.</li> <li>Мінімізація кредитних збитків.</li> <li>Збереження ключових клієнтів та партнерів.</li> <li>Перехід на стійкі бізнес-моделі (цифровізація, скорочення витрат).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Розробка плану дій</b>                        | <p><b>Ключові блоки:</b></p> <p><b>1. Фінансова стабілізація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перегляд кредитної політики (жорсткіші умови, мораторій на ризикові кредити).</li> <li>Продаж або реструктуризація проблемних активів.</li> <li>Залучення рефінансування від НБУ чи міжнародних організацій.</li> <li>Оптимізація витрат (скорочення непрофільних підрозділів, оренди).</li> </ul> <p><b>2. Управління ризиками</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Посилення кредитного скорингу.</li> <li>Хеджування валютних ризиків.</li> <li>Встановлення лімітів на високоризикові операції.</li> </ul> <p><b>3. Клієнтська підтримка</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Програми реструктуризації боргів для фізичних та юридичних осіб.</li> <li>Прозора комунікація — щотижневі оновлення щодо стану банку.</li> <li>Акційні депозити для залучення ліквідності.</li> </ul> <p><b>3.4. Операційна безперервність</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>План В на випадок відключень електроенергії, інтернету чи фізичної евакуації офісів.</li> <li>Хмарні резервні системи для збереження даних. Розширення дистанційних каналів обслуговування.</li> </ul> |
| <b>Комунікаційна стратегія</b>                   | <p><b>Внутрішня складова:</b> інформування співробітників про стан банку та їхню роль.</p> <p><b>Зовнішня складова:</b> робота з клієнтами, регуляторами, ЗМІ, соціальними мережами.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Вихід з кризи та довгострокове зміцнення</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відновлення інвестиційних програм.</li> <li>Диверсифікація джерел доходу (страхування, інвестсервіси).</li> <li>Партнерство з міжнародними фінансовими установами.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Джерело: розроблено автором

Нами запропоновано антикризовий план з KPI та строками виконання для банку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Антикризовий план управління у банківському секторі

| № | Напрямок дій                     | Конкретні заходи                                                                                                                                                                                                           | KPI / Показники ефективності                                                                                                                                    | Строк виконання |
|---|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1 | 2                                | 3                                                                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                               | 5               |
| 1 | <b>Фінансова стабілізація</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Перегляд кредитної політики.</li> <li>- Продаж / реструктуризація проблемних активів.</li> <li>- Залучення рефінансування від НБУ / МФО.</li> <li>- Оптимізація витрат</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ліквідність <math>LCR \geq 100\%</math></li> <li>- Зменшення NPL на 20%</li> <li>- Скорочення витрат на 15%</li> </ul> | 1-3 міс.        |
| 2 | <b>Управління ризиками</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення кредитного скорингу</li> <li>- Хеджування валютних ризиків.</li> <li>- Ліміти на високоризикові операції</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення частки валютних ризиків на 30%</li> <li>- Зниження рівня дефолтів на 10%</li> </ul>                          | 1-6 міс.        |
| 3 | <b>Клієнтська підтримка</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Програми реструктуризації боргів.</li> <li>- Прозора комунікація з клієнтами.</li> <li>- Акційні депозити для ліквідності</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження 90% депозитного портфеля</li> <li>- Приріст нових депозитів на 10%</li> </ul>                               | 1-3 міс.        |
| 4 | <b>Операційна безперервність</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Резервні дата-центри (хмарні).</li> <li>- План В для відключень світла та зв'язку.</li> <li>- Розширення дистанційних сервісів</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 99% uptime онлайн-сервісів</li> <li>- Без втрат клієнтських даних</li> </ul>                                           | Постійно        |

Продовження табл. 3.5

| 1 | 2                              | 3                                                                                                                                                                               | 4                                                                                                                                                          | 5         |
|---|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5 | <b>Комунікаційна стратегія</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Щотижневі звіти для клієнтів.</li> <li>- Щоденне інформування співробітників.</li> <li>- Антикризовий PR-план</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень довіри клієнтів <math>\geq 80\%</math> (опитування)</li> <li>- Зниження відтоку клієнтів на 15%</li> </ul> | 1-6 міс.  |
| 6 | <b>Моніторинг та контроль</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Щотижневі засідання кризового комітету.</li> <li>- КРІ-аналітика у реальному часі.</li> <li>- Коригування стратегії</li> </ul>         | - Виконання 90% завдань у строк                                                                                                                            | Постійно  |
| 7 | <b>Вихід з кризи</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відновлення інвестиційних програм.</li> <li>- Диверсифікація доходів.</li> <li>- Партнерства з МФО та страховими компаніями</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання прибутку на 15% рік до року</li> <li>- Нові продукти (мін. 3 за рік)</li> </ul>                         | 6-18 міс. |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, антикризовий план дій банку виступає не лише як інструмент стабілізації у період викликів, а й як основа для переходу до інноваційної моделі розвитку, що поєднує фінансову ефективність, технологічну модернізацію та соціальну відповідальність.

З урахуванням зазначеного вище нами було сформовано можливий варіант трансформаційної моделі антикризової фінансової стратегії АТ «ВСТ БАНК», розробленої з урахуванням воєнних та повоєнних викликів, сучасних тенденцій цифровізації та потреб фінансової стабільності (додаток А).

### **3.3. Пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку**

Стабільна й ефективна фінансова система, що користується довірою громадян та бізнесу, є необхідною передумовою сталого економічного розвитку країни. Саме довіра до фінансових інститутів визначає здатність економіки акумулювати ресурси, забезпечувати інвестиції та підтримувати підприємницьку активність. В Україні ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграє Національний банк. Він виступає гарантом надійності фінансової системи, забезпечуючи її стійкість до кризових явищ та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. З цією метою регулятор реалізує комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків у фінансовій екосистемі, підтримку ліквідності та зміцнення банківської стійкості до системних потрясінь.

Подібна практика характерна і для більшості країн світу: саме центральні банки виступають основними інституціями, відповідальними за фінансову стабільність. Це пояснюється їхньою унікальною компетенцією, наявністю необхідних знань, експертизи, людських та фінансових ресурсів, а також інституційною спроможністю координувати дії всіх учасників ринку. У результаті сприяння фінансовій стабільності стало невід'ємною й офіційною частиною мандату центральних банків у глобальній практиці [83].

В умовах воєнного стану в країні Національний банк України визначив особливі пріоритети для забезпечення фінансової стабільності, а саме:

- підтримання безперебійної роботи банківської системи;
- контроль за ліквідністю банків;
- управління валютними ризиками;
- запобігання відтоку капіталу;
- підтримка кібербезпеки фінансової інфраструктури;
- сприяння відновленню економіки;
- адаптація регуляторних вимог [83].

У 2024 році українські банки вперше від початку повномасштабного вторгнення подали плани відновлення діяльності. Установи актуалізували документи з урахуванням воєнних реалій, зокрема оновили перелік індикаторів для моніторингу ризиків, зробили стрес-сценарії детальнішими та розширили перелік заходів для відновлення. Проте плани відновлення діяльності багатьох банків мали недоліки: неповна система індикаторів, фінансові показники, що не чутливі до зовнішніх шоків, а заявлені заходи відновлення не завжди можна втілити з очікуваними ефектами в кризових умовах. Національний банк надав банкам рекомендації для поліпшення планів відновлення діяльності в майбутньому [82].

Ефективна реакція фінансових установ на розвиток кризових явищ є результатом завчасної системної підготовки, зокрема розроблення та впровадження планів відновлення діяльності. Такі плани містять оцінку можливого впливу гіпотетичних кризових сценаріїв на фінансовий стан банку, систему індикаторів для своєчасного виявлення проблем, а також перелік заходів, спрямованих на стабілізацію та оздоровлення установи.

Несприятливі сценарії, що формують основу планів відновлення, доповнюють регуляторне стрес-тестування і мають низку ключових особливостей:

- вони обов'язково повинні передбачати ситуації, за яких банк порушує нормативи капіталу та ліквідності (у тому числі на основі реверсивного стрес-тестування);
- їх побудова враховує бізнес-модель банку та специфічні ризики, пов'язані з основними контрагентами та ключовими функціями, що дозволяє точніше відобразити індивідуальний профіль ризику.

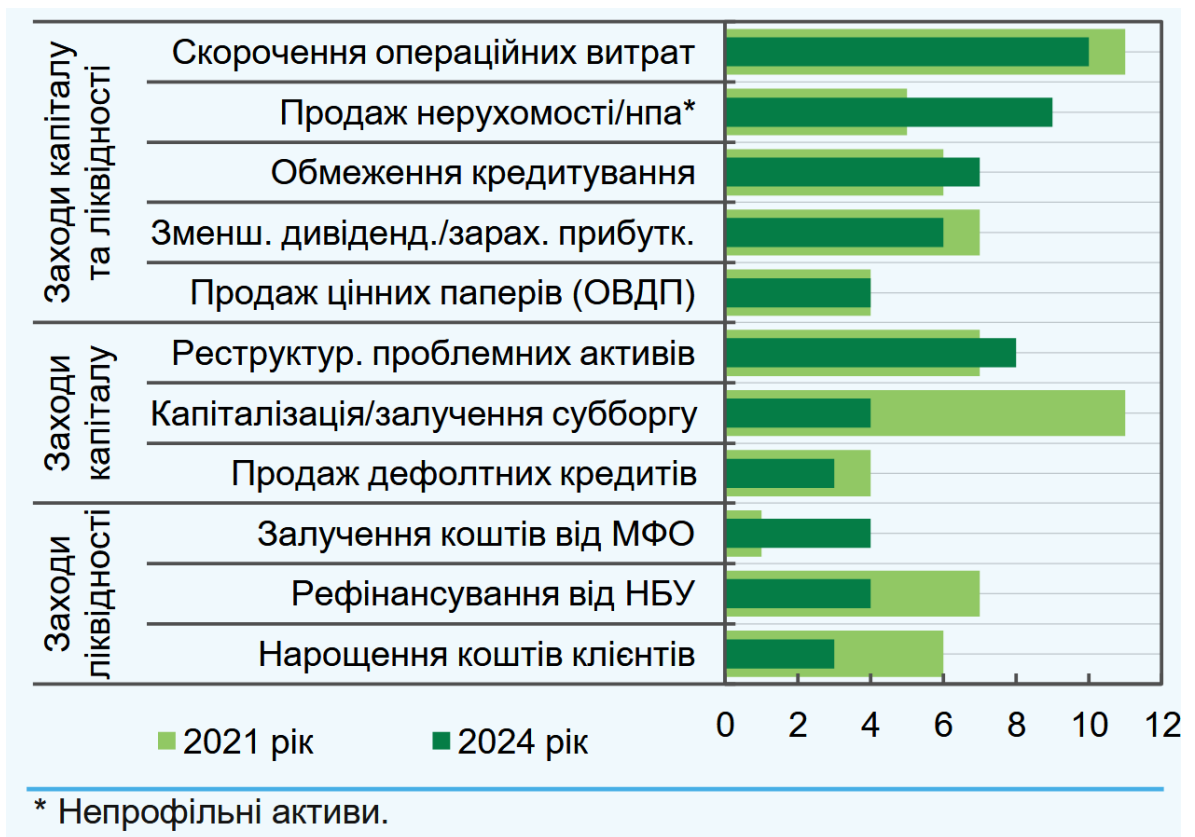
Із 2024 року, після певної стабілізації економіки, Національний банк України зобов'язав банки знову актуалізувати плани відновлення. Водночас вимоги були пом'якшені — дозволялося використовувати лише один загальноринковий стрес-сценарій замість трьох або чотирьох, як це передбачалося раніше. НБУ визнав прийнятними плани відновлення 35 банків. Вони врахували

попередні рекомендації регулятора, уточнили перелік індикаторів ризику, деталізували сценарії та розширили набір відновлювальних заходів. У планах 25 інших банків було виявлено суттєві недоліки, які необхідно усунути до червня 2025 року [82].

Системно важливі банки у своїх планах у середньому визначили по п'ять заходів, здатних одночасно покращити як показники капіталу, так і ліквідності (рис. 3.2). Найчастіше застосовувалися: скорочення операційних витрат, продаж нерухомості та непрофільних активів, реструктуризація проблемних кредитів. Проте реалізація таких заходів у кризових умовах може бути обмеженою: продаж активів зазвичай відбувається зі значним дисконтом, скорочення витрат може негативно позначитися на операційній стійкості, а відновлення якості кредитів навіть після реструктуризації вимагає тривалого часу.

Водночас слід відзначити, що банки приділяють недостатньо уваги опрацюванню таких ефективних інструментів відновлення, як докапіталізація з боку акціонерів чи отримання кредитів рефінансування від НБУ.

НБУ вчергове надав банкам низку рекомендацій для поліпшення планів відновлення діяльності та підвищення їхньої стійкості в майбутньому. Передусім слід доповнити систему індикаторів показниками, що враховують специфіку та масштаб діяльності фінустанов, а також відкалібрувати порогові значення індикаторів із урахуванням поточних значень та бізнес-плану. Стрес-сценарії повинні містити припущення стосовно усіх релевантних для банку факторів ризику, а моделювання кризових явищ – ураховувати реальну чутливість показників банку до них. Перелік варіантів відновлення має бути розширено з урахуванням обмеженої здатності втілити окремі заходи в умовах жорсткої кризи [82].



Джерело: [82].

**Рис. 3.2. Заходи, передбачені планами відновлення банків, кількість банків**

Забезпечення фінансової стабільності в умовах воєнного часу потребує узгоджених і скоординованих дій усіх учасників фінансового ринку – банків, небанківських фінансових установ, Національного банку України та інших регуляторів, а також ефективної взаємодії з державними інституціями. У контексті поступового оновлення регуляторних вимог НБУ відповідно до стандартів ЄС перед банками постають такі завдання:

- дотримання нормативу коефіцієнта левериджу, який набуде чинності з вересня цього року;
- проведення тестових розрахунків та підготовка до врахування у показнику достатності капіталу таких ризиків, як ризик розрахунку, ризик коригування кредитної оцінки та новий підхід до зважування активів за кредитним ризиком.

Окрім цього, до кінця 2025 року банки повинні розробити й реалізувати програми капіталізації або реструктуризації, якщо за результатами оцінки стійкості для них буде визначено підвищені вимоги до нормативів достатності капіталу [82].

Необхідно також зазначити, що проблеми розвитку банківської системи України та умов конкурування банківських установ перебувають у полі зору провідних вітчизняних вчених [83-87].

Ефективність управління банком, зокрема управління ризиками та фінансова стабільність, є ще однією важливою складовою конкурентоспроможності. Ефективне управління ризиками дозволяє банкам ефективно використовувати ресурси, зменшувати збитки та сприяти сталому зростанню. Наявність ефективної системи контролю та аудиту внутрішньої діяльності банку також має вирішальне значення [87].



Джерело: [87].

**Рис. 3.3. Ключові елементи, що впливають на конкурентоспроможність українських банків**

Головною метою банківської конкуренції є залучення фінансових ресурсів, необхідних для здійснення активних операцій, що включають кредитування, інвестування та інші види фінансової діяльності. Банки безпосередньо залежать від депозитів фізичних і юридичних осіб, а також від зовнішніх джерел фінансування, тому вони змагаються між собою за довіру клієнтів та інвесторів. Це змагання проявляється у створенні конкурентоспроможних умов для розміщення депозитів, підвищенні рівня якості обслуговування, розробці нових фінансових продуктів і вдосконаленні кредитної політики (рис. 3.3).

Отже, чинниками що формують конкурентоспроможність українських банків, можна представити у вигляді таких складових:

1. **Якість обслуговування клієнтів** – швидкість проведення операцій, наявність дистанційних сервісів, персоналізований підхід.
2. **Фінансова стійкість банку** – достатність капіталу, рівень ліквідності, надійність виконання зобов'язань перед вкладниками.
3. **Кредитна політика** – умови надання кредитів, відсоткові ставки, доступність позик для бізнесу та населення.
4. **Інноваційність** – впровадження цифрових технологій, мобільних додатків, онлайн-банкінгу, фінтех-рішень.
5. **Репутація та довіра** – прозорість діяльності, дотримання етичних норм, відкритість фінансової інформації.
6. **Різноманітність фінансових продуктів** – депозити, інвестиційні послуги, страхові та консультаційні сервіси.
7. **Цінова політика** – рівень відсоткових ставок, тарифів і комісій, що безпосередньо впливають на привабливість банку.

Таким чином, конкурентоспроможність банків визначається не лише рівнем капіталу чи масштабом діяльності, а й здатністю задовольняти потреби клієнтів та швидко адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Процес підвищення конкурентоспроможності банківських установ має бути послідовним, здійснюватися методично та відповідати обраній довгостроковій стратегії розвитку. Банки повинні стабільно й успішно розвиватися в умовах

обмежень конкурентного ринку банківських послуг, знаходячи шляхи підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.4).



Джерело: [87].

**Рис. 3.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків**

Поряд із іншими шляхами перспективним для досліджуваного Банку є *Розширення географічного покриття*. Це досяжно шляхом розширення мережі відділень банку як в Україні, так і за її межами. Перевагами є збільшення клієнтської бази, поліпшення перспектив для здійснення міжнародних операцій та підвищення репутації, проте, розширення географічного покриття супроводжується рядом ризиків і труднощів, включаючи значні витрати на відкриття та утримання філій, складнощі встановлення ефективного зв'язку між віддаленими філіями та центральним офісом, а також необхідність дотримання місцевих законів і нормативних актів. Для реалізації такого шляху розширення, необхідно використовувати різноманітні стратегії, такі як [87]:

– органічний та сталий розвиток – означає, що банк відкриває нові відділення та розширює свою діяльність на нові території, не залежачи від зовнішніх джерел фінансування. Ця стратегія може бути використана, якщо банк має достатні фінансові ресурси для підтримки роботи нових відділень.

– формування філійної мережа (або варіант розвитку без філій) – є традиційним підходом до розширення географічного охоплення. Це передбачає відкриття нових філій у різних частинах країни. Філійна мережа дозволяє банкам забезпечити легкий доступ клієнтів до послуг, покращити якість обслуговування та збільшити свою репутацію серед громадськості тощо[87].

Таблиця 3.6

### Умови забезпечення фінансової стійкості АТ «ВСТ БАНК»

| № | Умова                                                | Зміст реалізації                                                                                                                                     |
|---|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Достатність капіталу                                 | Підтримання регулятивного капіталу на рівні вимог НБУ та Базель III; своєчасна докапіталізація; баланс між власними та залученими ресурсами.         |
| 2 | Ліквідність та управління активами і пасивами        | Виконання нормативів ліквідності (LCR, NSFR); формування ліквідного резерву з HQLA; збалансування строковості активів і пасивів.                     |
| 3 | Якість кредитного портфеля                           | Диверсифікація за галузями та клієнтами; регулярне стрес-тестування; управління проблемною заборгованістю й реструктуризація кредитів.               |
| 4 | Прибутковість та ефективність діяльності             | Зростання частки комісійних доходів; контроль витрат і підвищення операційної ефективності; забезпечення стабільних показників ROA та ROE.           |
| 5 | Диверсифікація джерел фінансування                   | Розподіл пасивів за видами вкладників та строками; залучення ресурсів від міжнародних організацій; мінімізація залежності від окремих груп клієнтів. |
| 6 | Інновації та цифровізація                            | Розвиток онлайн- та мобільного банкінгу; кібербезпека та управління ризиками; впровадження нових банківських продуктів.                              |
| 7 | Прозорість і довіра клієнтів                         | Корпоративне управління та прозора звітність; дотримання стандартів IFRS та AML/CFT; комунікація з клієнтами та інвесторами.                         |
| 8 | Підтримка з боку власників і стратегічні партнерства | Акціонерна підтримка («Fozzy Group»); співпраця з WBC, ОРІС та іншими міжнародними організаціями; інтеграція у глобальну банківську систему.         |

Джерело: узагальнено автором

Базуючись на результатах попередніх досліджень, в т.ч. аналізу діяльності Банку, нами було сформовано ключові умови забезпечення фінансової стійкості АТ «ВСТ БАНК» (табл. 3.6.).

Таким чином, фінансова стійкість АТ «ВСТ БАНК» забезпечується поєднанням правильної стратегії управління капіталом і ліквідністю, якісним ризик-менеджментом, цифровою трансформацією та прозорістю діяльності, що дозволяє банку зберігати конкурентоспроможність у мінливих умовах.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі послідовно вирішено комплекс завдань, спрямованих на розкриття теоретико-методичних засад, аналітичну оцінку та практичне обґрунтування шляхів формування антикризової фінансової стратегії управління банком в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Проведене дослідження дозволило поглибити розуміння сутності антикризового фінансового управління банками, визначити його місце у системі стратегічного менеджменту, проаналізувати сучасні тенденції функціонування банківського сектору, а також запропонувати практичні напрями підвищення стійкості фінансових установ.

1. Визначено, що антикризове фінансове управління банком — це система стратегічних, організаційних, фінансових та інформаційно-аналітичних заходів, спрямованих на запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ, збереження стабільності й забезпечення розвитку банку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Актуальність антикризового підходу суттєво зросла у зв'язку з воєнними подіями в Україні, які посилили макроекономічні ризики, знизили платоспроможність позичальників і спричинили значні структурні зміни у банківському секторі. Уточнено, що антикризове управління є не лише реактивною системою дій, спрямованих на подолання наслідків криз, але й проактивним інструментом, що дозволяє використовувати кризові умови для реструктуризації бізнес-моделі, цифровізації процесів і формування довгострокової конкурентної переваги.

Проаналізовано наукові підходи до тлумачення понять «антикризове управління», «фінансова стратегія банку». Встановлено, що у сучасних умовах стратегія повинна розглядатися як комплексний механізм забезпечення фінансової стійкості, гнучкості та адаптивності банку до змін зовнішнього середовища.

2. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел уточнено сутність поняття “антикризова фінансова стратегія банку”, що розглядається як комплекс взаємопов’язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості банку в умовах макроекономічної нестабільності та відбудови економіки.

Виявлено, що ключовими складовими антикризової фінансової стратегії є: фінансова діагностика та прогнозування ризиків; планування капіталу й ліквідності; реструктуризація активів та зобов’язань; інноваційна політика (цифровізація, fintech-рішення); інституційна взаємодія із державними та міжнародними структурами.

Здійснено порівняльний аналіз традиційних та інноваційних підходів до антикризового управління. Якщо перші базуються на стабілізації та скороченні витрат, то інноваційні орієнтовані на трансформацію бізнес-моделі, розвиток онлайн-каналів, використання технологій Big Data, штучного інтелекту, блокчейну тощо. Таким чином, антикризова стратегія банку повинна поєднувати оперативні антикризові дії та стратегічні інноваційні ініціативи, що забезпечує збалансований розвиток навіть у період воєнних викликів.

3. Проведене дослідження показало, що банківська система України у 2022–2025 рр. зазнала суттєвих трансформацій. Поряд із ризиками (відтік капіталу, зростання проблемних кредитів, падіння довіри), з’явилися нові можливості, зокрема — цифровізація, міжнародна фінансова підтримка, посилення ролі НБУ як антикризового регулятора.

Визначено, що основними напрямками трансформації банківського сектору є: цифровізація операцій і впровадження дистанційного банкінгу; підвищення ролі фінансового моніторингу та комплаєнсу; удосконалення ризик-менеджменту та внутрішнього аудиту; розвиток партнерств між державними, комерційними та міжнародними фінансовими структурами. Такі процеси формують основу для нової моделі банківського бізнесу, побудованої на принципах прозорості, технологічності, клієнтоцентричності та соціальної відповідальності.

4. Проведений аналіз техніко-економічних показників АТ «ВСТ БАНК» дозволяє зробити висновок, що банк є стабільною, фінансово стійкою установою з високим рівнем ділової репутації та ефективною моделлю управління. Протягом 2022–2024 рр. банк демонструє поступове зростання обсягів активів, власного капіталу та клієнтської бази, що свідчить про підвищення його конкурентоспроможності на банківському ринку України.

Загальні активи банку зросли на 20% у 2024 році, що стало результатом збільшення кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери. Основний акцент у структурі активів зроблено на інвестиціях (47%) та кредитуванні клієнтів (31%), що характеризує банк як активного учасника фінансового ринку. Водночас зменшення частки грошових коштів та їх еквівалентів свідчить про раціональне використання ресурсів, хоча й потребує контролю за рівнем ліквідності.

У структурі пасивів ключовим джерелом фінансування залишаються кошти клієнтів, обсяг яких щороку зростає, що підтверджує довіру з боку населення та бізнесу. Власний капітал банку також демонструє позитивну динаміку завдяки зростанню нерозподіленого прибутку та резервних фондів, що підвищує фінансову стійкість установи. АТ «ВСТ БАНК» активно розвиває цифрові сервіси, розширює мережу відділень, впроваджує fintech-рішення та вдосконалює систему управління ризиками, що відповідає сучасним тенденціям банківської справи.

5. На основі фінансової звітності банку за 2022–2024 рр. проведено діагностику його фінансового стану. Встановлено, що попри складні зовнішні умови, АТ «ВСТ БАНК» продемонстрував стабільну динаміку розвитку: активи банку зросли на 20%; власний капітал — на 12%; прибуток до оподаткування — на 53%; нормативи ліквідності LCR та NSFR перевищують вимоги НБУ у 1,7–2,2 рази. Банк зберіг високі кредитні рейтинги (uaAAA), що підтверджує його високу фінансову стійкість і надійність депозитів. Водночас виявлено окремі проблеми — зниження рентабельності активів і капіталу, зростання операційних витрат та кредитних ризиків, що потребує подальшого вдосконалення фінансової стратегії.

6. У межах антикризової програми банком реалізовано низку ефективних заходів:

- забезпечення безперервності діяльності через дистанційне обслуговування клієнтів;
- підтримання ліквідності та капіталу шляхом докапіталізації (на 261,7 млн грн) і диверсифікації активів;
- зміцнення ризик-менеджменту — формування резервів, скорочення частки проблемних кредитів;
- участь у державних програмах підтримки бізнесу («5–7–9%»);
- розвиток fintech-рішень і кіберзахисту;
- поглиблення міжнародної співпраці з фінансовими організаціями.

Завдяки цим крокам банк зміг зберегти ліквідність, довіру клієнтів і фінансову стабільність навіть у критичний період воєнного часу.

7. Визначено, що стратегічними пріоритетами розвитку банківського сектору в післявоєнний період є: зміцнення капіталізації та ліквідності; розвиток кредитування малого та середнього бізнесу; цифровізація банківських операцій; інтеграція до європейського фінансового простору; посилення ролі ESG-підходів і соціальної відповідальності. Реалізація цих напрямів відповідає завданням Стратегії НБУ «Фінансова фортеця» та сприятиме підвищенню довіри до банківської системи.

8. У роботі розроблено трансформаційну модель антикризової стратегії банку, що поєднує фінансові, організаційні, цифрові та соціальні механізми управління. Її ключові елементи:

- фінансова стабілізація (оптимізація активів, реструктуризація боргу);
- управління ризиками (аналітика, стрес-тестування, сценарне планування);
- цифровізація (автоматизація процесів, кібербезпека);
- партнерство (державне, міжнародне, громадське);
- корпоративна культура та соціальна відповідальність.

Застосування цієї моделі дозволяє забезпечити баланс між короткостроковою стабілізацією та довгостроковим розвитком, підвищити довіру до банківської системи та сприяти фінансовому відродженню країни.

9. Пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку:

- підтримувати достатній рівень капіталу відповідно до стандартів Базель III;
- підвищити ефективність управління кредитним портфелем;
- зменшити частку непрацюючих активів;
- розвивати комісійні доходи та цифрові продукти;
- розширити співпрацю з міжнародними партнерами;
- впровадити ESG-підхід у корпоративне управління.

Ці кроки сприятимуть зміцненню позицій банку на ринку та його адаптації до умов нової економічної реальності.

Усі завдання, поставлені в магістерській роботі, виконані повністю. Мета — розроблення теоретико-методичних та практичних засад антикризової фінансової стратегії управління банком у післявоєнний період — досягнута в повному обсязі.

Наукова новизна полягає у систематизації підходів до антикризового управління, розробці трансформаційної моделі фінансової стратегії банку, а також у визначенні пріоритетів відновлення банківського сектору України. Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління банками, забезпечення їх фінансової стабільності та підтримки економічного відновлення держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко В.В., Мартинов Д.В. Система антикризового управління та її місце у забезпеченні фінансової стабільності банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №11-12. С. 123-133. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/123-133.pdf>
2. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. №5. С. 25–27.
3. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник Національного банку України*. 2009. №4. С. 8-19.
4. Dziobek C., Pazarbasioglu C. Lessons from Systemic Bank Restructuring. *IMF Working Paper*, 1998. № 14. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues14/index.htm>.
5. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2. С. 50–54.
6. Копилук О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
7. Коваленко В. В., Ситник М. А. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 681–688. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf>.
8. Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 1(27). С. 101-110. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110
9. Zveryakov, M. I., & Zveryakov, A. M. (2015). Antykryzove upravlinnia finansovoiu stiikistiu banku v umovakh ekonomichnykh dysbalansiv : monohrafiia. Odesa : ONEU.
10. Мартинов Д.В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02>

11. Неізнана О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., & Шендригоренко М.Т. (2023). Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*, (1(74)). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116>
12. Утенкова А.А., Азаренкова Г.М. Антикризовий менеджмент у банках України в умовах війни. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів* (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 137-140.
13. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4795/4735>
14. Рижонков І., Азаренкова Г. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. №3(10). С. 18-24. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02>
15. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
16. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст*. 2014. № 11. С. 38–40.
17. Копилук О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 10. URL: [http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf\\_2019\\_10\\_33.pdf](http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2019_10_33.pdf)
18. Коваленко В.В. Стратегія антикризового управління грошовими потоками процентного бізнесу банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №1-2. С. 57-69. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/57-69.pdf>
19. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : Університетська книга, 2010. 752 с.
20. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія,

практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.

21. Манжос С. Б. Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 263–269.

22. Azarenkova G., Horbunova Y., Bocharnikova Y. Theoretical foundations of the essence of bank anti-crisis strategies. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. № 2 (17) 2025. С. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-01>

23.Чередніченко С. В., Берзон Н. І. Антикризові фінансові механізми підтримки стійкості національної економіки в умовах воєнного часу. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-15>

24. Петренко Ю. О. Система антикризових фінансових заходів в умовах пандемії COVID-19. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2021. С. 1–86. URL: 11727-Текст статті-23266-1-10-20220119.pdf

25. Пшик Б. І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 3–6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961>.

26. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 465–470. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-465-470>.

27. Батрак О. В., Вінник А. О. Порівняльний аналіз антикризової та фінансової стійкості банків: визначення специфіки управління. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. № 1(13). С. 148 – 156. <http://doi.org/10.32750/2024-0114>

28. Avgouleas, E. (2015). Bank leverage ratios and financial stability: A micro- and macroprudential perspective. *Levy Economics Institute of Bard College Working Paper*, (849). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2682675>

29. Acharya, V. V., & Ryan, S. G. (2016). Banks' financial reporting and financial system stability. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 277-340.

30. Başarır, Ç., & Toraman, C. (2014). Financial stability analysis in banking

sector: a stress test method. *Muhase be ve Finansman Dergisi*, (62), 129-144.

31. Kim, H., Batten, J. A., & Ryu, D. (2020). Financial crisis, bank diversification, and financial stability: OECD countries. *International Review of Economics & Finance*, 65, 94 -104.

32. Біляєва, В. Ю. (2017). Забезпечення фінансової стійкості банку засобами фінансового інжинірингу [дис.... канд. екон. наук: 08.00.08]. [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Bilyayeva-V.Yu\\_.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Bilyayeva-V.Yu_.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017.pdf)

33. Бриштінa, В.В., Ключко, Л.А. Управління антикризовою фінансовою стійкістю банків. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. №1. С. 37-53.

34. Vakhovych I., et al. Modelling of the anti-crisis management system in the banking sector of the Ukrainian economy to ensure its financial stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5(52). С. 52–66. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185

35. Drahan O. & Herasymenko, I. & Verniuk, N. (2021). Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, (2), 40-49.

36. Шевцова О.Й., Горбунова Ю.Р. Управління фінансовою стійкістю банку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 104-111.

37. Смиковська А. С., Грушко В.І. Фінансова стійкість банку, її оцінка та шляхи підвищення. *Матеріали міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»*: 21-22 листопада 2019 р., м. Київ. К.: Університет «КРОК». С.351-355.

38. Максимова А.В. Оцінка фінансової стійкості банку: методичні підходи до аналізу та проблеми їх застосування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8 (3). С. 205-208.

39. Пузирьова П. Трансформація фінансової системи для забезпечення економічної безпеки та національних інтересів в умовах цифровізації. *Journal of*

*Innovations and Sustainability.* 2024. № 8(4). С. 12.  
<https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.12>.

40. Безпалый Р. В. Тенденції розвитку цифрових фінансових технологій: глобальний вимір та українська практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 42–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.42>

41. Коваленко В. В. Болгар Т. Н., Сергеева Е. С. Фінансова безпека банківської системи України – проблеми виміру та забезпечення. *Фінансово - кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3. № 26. С. 38–45. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.143847>

42. Дмитренко Е. С. Фінансова система України у воєнний та повоєнний періоди: правовий та безпековий вимір. *Київський часопис права*. 2023. № 2. С. 143–148. <https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.19>.

43. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>.

44. Криштанович М., Шуляр Р., Світлик М., Зоря О. та ін. Теоретико-методологічні підходи до формування моделі підвищення ефективності системи забезпечення економічної безпеки банківської установи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 2. № 49. С. 56–64.

45. Дюк Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 17–25. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3>.

46. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 299–302. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>.

47. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та*

*суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>.

48. Драган І., Ляхович Г., Іноземцева О., Марущин Ю., та ін. Правові аспекти реформування публічного управління фінансово-економічною безпекою в Україні в контексті євроінтеграції. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 1. № 48. С. 326–334. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3961>.

49. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 1—10.

50. Єрмак В. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво*. 2023. №2. С. 214—223.

51. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 41—47.

52. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Економічні науки*. 2024. № 75. С. 27—36.

53. Дорошенко Н. О., Бакланова А. О. Банківська система України за період воєнного стану: виклики і здобутки. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2022. № 103. С. 48—56.

54. Бублик Є. Контроль фінансової відкритості засобами валютного регулювання. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 27 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 65.*

55. Відбудова України: принципи та політика / за заг. ред.: Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. 2022. 508 с. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)

56. Небрат В. Міжнародний досвід структурних реформ для відбудови економіки України. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 27 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 29.*

57. Писарчук, О.В., Орел, Ю.Л., Єжелей, Ю.О. 2023. Features of the budgeting of grant applications: analysis of the post-war reconstruction of the Ukrainian economy. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 37 (Jun. 2023). 451–458. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/833>
58. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>
59. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
60. Хмиз О. М., Ларіонова К. Л. Особливості управління кредитним портфелем банків України в умовах воєнного стану. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : зб. наук. пр. здобувачів вищ. освіти і молодих уч.*, м. Хмельницький, 16 листоп. 2022 р. Хмельницький, 2022. С. 68–70. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u375/zbirnik\\_2022.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u375/zbirnik_2022.pdf)
61. Bogdan T., Jovanović B. Public Expenditure and Tax Policy for the Post-War Reconstruction of Ukraine. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, 2023. 68 p. URL: <https://wiiw.ac.at/public-expenditure-and-tax-policy-for-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-dlp-6573.pdf>
62. Filipchuk V., Kiyan Y. Rebuilding Ukraine: initiatives, approaches, recommendations on reconstruction of Ukraine. Kyiv : International Center for Policy Studies, 2023. 20 p. URL: [https://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/rebuilding\\_ukraine.pdf](https://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/rebuilding_ukraine.pdf)
63. Kosse I. Rebuilding Ukraine's Infrastructure after the War Reconstruction of Ukraine. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, 2023. 24 p. URL: <https://wiiw.ac.at/rebuilding-ukraine-s-infrastructure-after-the-war-dlp-6621.pdf>
64. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2121-14>

65. Рейтинги. *Офіційний сайт АТ «ВСТ Банк»*. URL: [https://bankvostok.com.ua/about/\\_rating#/](https://bankvostok.com.ua/about/_rating#/)
66. Фінансові звіти. *Офіційний сайт АТ «ВСТ Банк»*. URL: <https://bankvostok.com.ua/about/financial-reports#/>
67. Офіційний сайт АТ «ВСТ Банк». URL: <https://bankvostok.com.ua>
68. Банк Восток 2025: основна інформація, огляд послуг. *Finsee*. URL: <https://finsee.com/%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA-%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BA/>
69. Кредитний рейтинг ПАТ «БАНК ВОСТОК» підтверджено на рівні uaAAA. *Рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг»*. 03 червня 2025. URL: <https://www.credit-rating.ua/ua/events/press-releases/15980/>
70. НРА «Рюрік» повідомляє про оновлення рейтингів ПАТ «БАНК ВОСТОК». *Національне рейтингове агентство «Рюрік»*. 04 червня 2025. URL: <https://www.rurik.com.ua/uk/credit-ratings/vostb/13445-vostb-30052025>
71. Звіт з управління за 2024 рік. *Офіційний сайт ПАТ «Банк Восток»*. URL: <https://bankvostok.com.ua/about/financial-reports#/>
72. Звіту Правління ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2023 рік . *Офіційний сайт ПАТ «Банк Восток»*. URL: [https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/2783/ru/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2\\_%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf?v=638512278360000000](https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/2783/ru/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2_%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf?v=638512278360000000)
73. SWOT-аналіз із прикладами. *Espotnik*. 18 квітня 2025. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
74. SWOT аналіз. *Ukrainian Digital Community*. URL: <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/>
75. Vartsaba, V.I. (2020). Makroprudentsiine rehuliuвання yak napriam antykryzovoi polityky Natsionalnogo banku Ukrainy [Macroprudential regulation as a direction of the anti-crisis policy of the National Bank of Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 1 (18), 234-238.

76. Стратегія Національного банку України. *Офіційний сайт НБУ*.  
<https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>
77. Panteleeva, N.M. (2019). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu v antykryzovomu upravlinni bankom [Artificial intelligence technologies in anti-crisis bank management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 33, 193-197. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-38>
78. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1–2. С. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.050>
79. Петик Л., Міщенко К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98>.
80. Прасолова С.П. Системний ризик банківського сектору України: оцінка основних джерел, чинників, наслідків та напрямів регулювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. Вип. 1, № 92. С. 54–63. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7195>
81. Даниленко Ю.В. Повоєнні виклики та можливості розвитку банківської системи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-14>
82. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf)
83. Даник Н., Максютенко О. Огляд Стратегії НБУ щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. 4(3). 44-51. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/>
84. Гасій О.В., Соколова А.М., Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8895>.
85. Вовчак О.Д., Гонгало Н.М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентноспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46-51. DOI: 10.18371/2221-755X3(39)2020225116.

86. Viknianska A., Kharynovych-Yavorska D., Filippov V., Sahaidak M. & Zhavoronok A. Methodological approach to economic analysis and control of enterprises under conditions of economic systems transformation. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 4. P. 150-157. URL: <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1868-2021/content-4-2021/5947-150>
87. Філіппов В.Ю., Корсікова О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №2. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No2/60.pdf>
88. Ухвалено комплекс рішень для стимулювання залученості банківського сектору до фінансування проєктів з відбудови економіки країни: Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uhvaleno-kompleks-rishen-dlya-stimulyuvannya-zaluchenosti-bankivskogo-sektoru-do-finansuvannya-proyektiv-z-vidbudovi-ekonomiki-krayini>
89. Куява Б.М. Стратегія інноваційного розвитку банківського сектору у повоєнному відновленні України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 6 (288). С. 135-142. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25.\\_topic\\_Bohdan-Kuiava-135-142.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25._topic_Bohdan-Kuiava-135-142.pdf)
90. Калиновський А. О., Мирончук В. М., Калиновська Н. Л. Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №13. С.35-46.
91. Алексін Г. О. Структурування фінансування повоєнного відновлення України за ЦСР ООН. Платформа І: Новітні інструменти фінансування корпоративного сектору. 2024. 497с.
92. Де Хаас Р. Майбутнє фінансового сектору в післявоєнній Україні. *Економічна правда*. 2023. 5 січня. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/01/5/695722/>
93. Утенкова А.А. Теоретичний базис формування антикризової стратегії управління банком. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)*:

*матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції (Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, 16 жовтня 2025 р.). 2025.*

94. Галич Р.В., Утенкова А.А. Реалізація механізму захисту прав споживачів банківських послуг. *Цифрова економіка [Електронний ресурс]: зб. матеріалів III Міжнародної науково практичної. конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. С. 108-112.*

95. Утенкова А.А., Вядрова Н.Г. Правове регулювання та виклики впровадження цифрових інновацій у банківському секторі України. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей (20 листопада 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.*

96. Азаренкова Г. М., Утенкова К. О., Утенкова А. А. Трансформація антикризової фінансової стратегії управління банком у повоєнному відновленні України / Г. М. Азаренкова, К. О. Утенкова, А. А. Утенкова // *Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку : колективна монографія. — [б. м.] : ПДАУ, 2025. — (прийнято до видання).*

## Додаток А

### Трансформаційна модель антикризової стратегії АТ «ВСТ БАНК»

#### 1. Стратегічна мета

Забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку в умовах невизначеності, шляхом гнучкої трансформації бізнес-моделі, оптимізації ризиків та впровадження інноваційних інструментів управління.

#### 2. Етапи реалізації моделі:

##### *Етап 1. Діагностика антикризового стану*

**Мета:** виявити слабкі місця фінансової системи банку під впливом війни.

**Ключові заходи:**

- Комплексний аналіз фінансового стану (ліквідність, прибутковість, капітал).
- Визначення основних ризиків: кредитних, валютних, ринкових, репутаційних.
- Стрес-тестування фінансової стійкості.
- Формування бази даних антикризових індикаторів.

**Результат:** створення системи раннього виявлення загроз та резервного антикризового плану.

##### *Етап 2. Адаптація до кризових умов*

**Мета:** стабілізація діяльності банку в умовах війни та економічної турбулентності.

**Ключові заходи:**

- Оптимізація структури активів і пасивів для збереження ліквідності.
- Реструктуризація кредитного портфеля, зменшення частки проблемних активів.
- Підтримка клієнтів через кредитні канікули, державні програми, співпрацю з НБУ.

- Розширення дистанційних каналів обслуговування та безготівкових сервісів.

**Результат:** збереження стабільності та довіри клієнтів, мінімізація збитків.

### ***Етап 3. Трансформація бізнес-моделі***

**Мета:** підвищення ефективності банку шляхом цифровізації та інновацій.

**Ключові заходи:**

- Розвиток екосистеми цифрових продуктів («Банк Власний Рахунок», мобільні сервіси).
- Впровадження технологій штучного інтелекту у фінансовий моніторинг і ризик-менеджмент.
- Перехід до гібридної моделі управління клієнтським досвідом (online + offline).
- Створення центру аналітики даних (Data-driven management).

**Результат:** формування інноваційного банку, орієнтованого на клієнта та швидке реагування на ринкові зміни.

### ***Етап 4. Повноцінне відновлення і зростання***

**Мета:** забезпечення сталого розвитку банку у повоєнний період.

**Ключові заходи:**

- Залучення іноземних інвестицій та партнерств з міжнародними фінансовими установами.
- Підвищення капіталізації та прибутковості.
- Розробка ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance).
- Розширення кредитування малого та середнього бізнесу для підтримки економічного відновлення.

**Результат:** перехід до моделі сталого розвитку, посилення ролі банку у фінансовій системі України.

### 3. Структура моделі

| Компонент                 | Зміст                                                                | Інструменти реалізації                       |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Стратегічне управління    | Розробка антикризової політики та планів відновлення                 | KPI, Balanced Scorecard, сценарне планування |
| Фінансова стабілізація    | Підтримка ліквідності, оптимізація ризиків, реструктуризація активів | LCR, NSFR, ALM, резервування                 |
| Інновації та цифровізація | Впровадження фінтех-рішень, автоматизація моніторингу                | AI, Big Data, блокчейн, eKYC                 |
| Корпоративне управління   | Прозорість, етика, управління репутацією                             | ESG-звітність, комплаєнс-контроль            |
| Сталий розвиток           | Залучення інвестицій, підтримка МСП, соціальні ініціативи            | партнерство з ЄБРР, USAID, ЄІБ               |

### 4. Очікувані результати реалізації моделі:

- зміцнення фінансової стійкості та довіри клієнтів;
- підвищення прибутковості та капіталізації банку;
- скорочення впливу кризових ризиків;
- формування цифрової банківської екосистеми;
- інтеграція у європейський фінансовий простір.