

**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	заочна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

здобувача вищої освіти **Бабенко Тетяни Сергіївни**

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

_____ В.В. Баранова

Харків – 2025

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

Факультет/Інститут	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 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

_____ **Бабенко Тетяни Сергіївни**
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

керівник роботи _____ **Баранова В.В., доктор економічних наук, професор**
(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: розкрити сутність, функції та структуру банківської системи, визначити роль центрального банку у забезпеченні стабільності фінансової системи; узагальнити теоретичні підходи до функціонування банків у надзвичайних ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану; провести порівняльний аналіз міжнародного досвіду роботи банківських систем в умовах воєнного стану.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; визначити особливості роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану; оцінити ефективність заходів банку із забезпечення безпеки клієнтів та стабільності роботи після початку воєнного стану.

У розділі 3: запропонувати напрями вдосконалення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану, у тому числі через цифровізацію банківських послуг; надати пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану; розробити практичні рекомендації щодо покращення антикризового менеджменту банків на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

4. План роботи

№ 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 наявності запозичень з інших документів
5.	Проходження процедури допуску до захисту КМР
6.	Захист КМР

5. Дата видачі завдання 8 вересня 2025 року

Здобувач

підпис

Т.С. Бабенко

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

В.В. Баранова

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
«ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»
БАБЕНКО ТЕТЯНИ СЕРГІЙВНИ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 25 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 92 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування банківської системи України в умовах кризи.

Предметом дослідження є організаційно-економічні, фінансові та управлінські особливості діяльності банківської системи України та її окремих складових у кризових умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному аналізі особливостей функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її стійкості й ефективності.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розкрити сутність, функції та структуру банківської системи, визначити роль центрального банку у забезпеченні стабільності фінансової системи;
- узагальнити теоретичні підходи до функціонування банків у надзвичайних ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану;
- провести порівняльний аналіз міжнародного досвіду роботи банківських систем в умовах воєнного стану;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити особливості роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах війни;
- оцінити ефективність заходів банку із забезпечення безпеки клієнтів та стабільності роботи після початку воєнного стану;
- запропонувати напрями вдосконалення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану, у тому числі через цифровізацію банківських послуг;
- надати пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення антикризового менеджменту банків на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретної розробки практичних рекомендацій щодо покращення антикризового менеджменту банків.

Одержані результати можуть бути використані при формуванні практичних рекомендацій з удосконалення управління ризиками, підвищення ефективності роботи та забезпечення безперервності банківських послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БАНКІВСЬКА СИСТЕМА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВ.

ABSTRACT
ON QUALIFICATION MASTER'S WORK
« FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE BANKING SYSTEM
OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW» OF
BABENKO TETIANA SERHIIVNA

Qualifying Master's work contains 96 pages, 25 tables, 13 figures, 92 references.

Object of research processes of functioning of the banking system of Ukraine in times of crisis.

Subject of research is the organizational, economic, financial and managerial features of the banking system of Ukraine and its individual components in crisis conditions on the example of JSC CB "PrivatBank".

Purpose of qualification master's work thesis is to comprehensively analyze the peculiarities of the functioning of the banking system of Ukraine under martial law and to develop practical recommendations for improving its sustainability and efficiency.

Tasks of qualification master's work are:

- to disclose the essence, functions and structure of the banking system, to determine the role of the central bank in ensuring the stability of the financial system;
- to summarize theoretical approaches to the functioning of banks in emergency situations, in particular under martial law;
- to conduct a comparative analysis of the international experience of banking systems under martial law;
- to provide technical and economic characteristics of JSC CB "PrivatBank";
- to determine the peculiarities of the work of JSC CB "PrivatBank" in the conditions of war;
- to evaluate the effectiveness of the bank's measures to ensure customer safety and stability after the beginning of martial law;
- to propose ways to improve the functioning of the banking system of Ukraine under martial law, including through the digitalization of banking services;
- to provide proposals for ensuring the financial stability of the banking system under martial law;
- to develop practical recommendations for improving the anti-crisis management of banks on the example of JSC CB PrivatBank.

According to research of the results theoretical and practical provisions, which the author has brought to the specific development of practical recommendations for improving anti-crisis management of banks.

The obtained results can be used in formulating practical recommendations to improve risk management, increase work efficiency and ensure the continuity of banking services.

KEY WORDS: BANKING SYSTEM, DIGITIZATION, FINANCIAL STABILITY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF BANKS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ КРИЗИ	12
1.1. Сутність, функції та структура банківської системи: роль центрального банку в забезпеченні стабільності фінансової системи	12
1.2. Теоретичні підходи до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій	22
1.3. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду функціонування банківської системи в умовах воєнного стану	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	39
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» .	39
2.2. Особливості роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану	47
2.3. Оцінка ефективності заходів АТ КБ «ПриватБанк» із забезпечення безпеки клієнтів після початку воєнного стану	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	60
3.1. Цифровізація банківських послуг як інструмент антикризового управління	60
3.2. Пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану	68
3.3. Шляхи покращення антикризового менеджменту банківської системи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»	77
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Сучасний розвиток банківської системи України відбувається в умовах політичних, економічних і соціальних викликів, зумовлених повномасштабною військовою агресією росії проти України. Введення воєнного стану, значне зниження економічної активності, руйнування інфраструктури, скорочення інвестиційної діяльності, порушення логістичних та фінансових ланцюгів, зростання інфляційних ризиків – усі ці фактори створили для фінансового сектору України складні умови функціонування. В умовах воєнного стану банківська система виконує не лише класичні функції фінансового посередника, а й виступає ключовим елементом економічної та національної безпеки держави. Саме від її стійкості та здатності оперативно реагувати на кризові виклики залежить збереження платоспроможності суб'єктів господарювання, забезпечення фінансування оборонних потреб, підтримка ліквідності бюджету та своєчасність соціальних виплат населенню.

Досвід останніх років довів, що ефективне функціонування банківської системи в умовах воєнного стану потребує адаптації монетарної політики, впровадження спеціальних інструментів підтримки банків, удосконалення механізмів управління ризиками, розширення цифрових каналів обслуговування клієнтів та посилення кіберзахисту. Одночасно з цим загострюється проблема зростання кредитних ризиків, обмеженого доступу до зовнішнього фінансування, зниження фінансової активності населення та бізнесу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу особливостей функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану, виявлення ефективних інструментів забезпечення її стабільності та підвищення здатності протистояти негативним зовнішнім факторам.

Ступінь вивченості проблеми. Проблематика функціонування банківських систем у кризових умовах перебуває у полі зору багатьох українських та зарубіжних дослідників. Серед яких: Аллен Ф., Волкова Н. І., Герасаменко Р. А., Даймонд Ж., Карпова О. І., Коваленко В. В., Коренєва О. Г., Крухмаль О. В., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф., Савлук М. І., Стігліц Дж., Черкашина К. Ф. Вони зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів функціонування банківської системи, дослідженні питань стійкості банків у кризових умовах, антикризового менеджменту, аналізували вплив регуляторної політики на фінансову систему, а також роль центральних банків у запобіганні фінансовим кризам.

Попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання функціонування банківської системи України саме в умовах воєнного стану, коли поєднуються економічні, фінансові, безпекові та соціальні ризики. Недостатньо адаптованими до українських реалій залишаються й напрацювання зарубіжних дослідників, що зумовлює потребу у проведенні поглиблених досліджень та розробці прикладних рекомендацій.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі особливостей функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її стійкості й ефективності, зокрема на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Досягнення зазначеної мети зумовило вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність, функції та структуру банківської системи, визначити роль центрального банку у забезпеченні стабільності фінансової системи;
- узагальнити теоретичні підходи до функціонування банків у надзвичайних ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану;
- провести порівняльний аналіз міжнародного досвіду роботи банківських систем в умовах воєнного стану;

- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити особливості роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану;
- оцінити ефективність заходів банку із забезпечення безпеки клієнтів та стабільності роботи після початку воєнного стану;
- запропонувати напрями вдосконалення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану, у тому числі через цифровізацію банківських послуг;
- надати пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення антикризового менеджменту банків на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процеси функціонування банківської системи України в умовах кризи.

Предметом дослідження є організаційно-економічні, фінансові та управлінські особливості діяльності банківської системи України та її окремих складових у кризових умовах, зокрема на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Методологічна база дослідження ґрунтується на використанні математичних методів, інструментів статистичного аналізу, порівняльних методів дослідження, а також графічної інтерпретації отриманих результатів.

Інформаційно-емпірична база сформована на основі статистичних та аналітичних матеріалів міжнародних організацій, зокрема Світового банку, а також Міністерства фінансів України, Національного банку України, офіційних сайтів провідних банківських установ, профільних аналітичних агентств та авторитетних інформаційних порталів. Особливу увагу приділено аналізу звітності та офіційних документів АТ КБ «ПриватБанк» як одного з ключових учасників банківського ринку України.

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до розуміння сутності та особливостей функціонування банківської системи у кризових умовах, розкритті впливу воєнного стану на діяльність банків та адаптаційних механізмів, що застосовуються у фінансовому секторі. Отримані результати доповнюють існуючу теоретико-методологічну базу знань у сфері банківського менеджменту та регулювання в умовах війни.

Нормативно-правову основу дослідження склали закони України («Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк України»), Постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти Національного банку України, інші офіційні документи, що регулюють діяльність банківської системи та визначають особливості її функціонування в умовах воєнного стану.

Теоретичну основу дослідження становлять концепції, наукові висновки та пропозиції, викладені у класичних і сучасних працях українських та зарубіжних дослідників, які досліджують проблематику ефективності функціонування банківських установ у кризових і воєнних умовах. Використано результати наукових та прикладних публікацій, що висвітлюють специфіку діяльності банківського сектору в умовах підвищених ризиків, а також дані з відкритих джерел, зокрема з офіційних інтернет-ресурсів.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для розробки стратегій підвищення стійкості банківської системи України до воєнних та кризових викликів. Проведений аналіз на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє виявити ключові сильні та вразливі сторони функціонування банків у воєнний період, що може бути використано для формування практичних рекомендацій з удосконалення управління ризиками, підвищення ефективності роботи та забезпечення безперервності банківських послуг.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи.

Практичні положення кваліфікаційної роботи оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: Депозитування в умовах воєнного стану (м. Харків, 6 квітня 2023 р.); Ризик-орієнтований підхід у банківській діяльності під час роботи з РЕР (м. Харків, 5 квітня 2024 р.); Основні аспекти аудиту кредитних операцій у банку: забезпечення фінансової стійкості та мінімізація кредитного ризику (м. Харків, 17 травня 2024 р.); Стійкість банківської системи України в умовах воєнного часу (м. Харків, 4 квітня 2025 р.); Банківська система України в умовах глобальних і внутрішніх викликів: від пандемії до війни (м. Харків, 16 травня 2025 р.); Теоретико-методологічні підходи до аналізу діяльності банків в умовах економічної невизначеності (м. Харків, 20 листопада 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить 86 сторінки тексту, 25 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел включає 92 найменування літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність, функції та структура банківської системи: роль центрального банку в забезпеченні стабільності фінансової системи

Банківська система є одним із ключових елементів фінансово-економічної архітектури держави, забезпечуючи інтеграцію грошово-кредитних відносин та перерозподіл фінансових ресурсів між секторами економіки. Вона виконує не лише функцію посередника між власниками вільних коштів та їх кінцевими споживачами, але й виступає інструментом державного впливу на макроекономічну стабільність, інвестиційну активність та розвиток підприємницької діяльності.

Методологічні засади дослідження банківської системи ґрунтуються на комплексному використанні діалектичного методу, системного та інституційного підходів, що дозволяють розглядати її як складну, багаторівневу, відкриту та динамічну систему. Системний підхід дає змогу виявити структурні елементи банківської системи (центральный банк, комерційні банки, спеціалізовані фінансові установи, платіжні інститути) та проаналізувати їхні функціональні взаємозв'язки. Інституційний підхід фокусується на правових, організаційних і нормативних механізмах її функціонування, тоді як функціональний – на аналізі економічних та соціальних функцій [23].

Проблеми визначення сутності та структури банківської системи досліджували низка українських вчених, таких як О. Дзюблюк – дослідження ролі банківського сектору у забезпеченні фінансової стабільності; В. Міщенко – аналіз монетарних аспектів розвитку банківської системи; О. Васюренко – вивчення інституційної архітектури банківської системи та

механізмів регуляторного впливу; Л. Примостка – дослідження управління банківськими ризиками; І. Школьник – аналіз трансформаційних процесів у банківській системі в умовах ринкової економіки.

Серед зарубіжних науковців значний внесок у розробку теоретичних та прикладних аспектів функціонування банківських систем зробили Ч. Гудхарт – теорія регулювання та нагляду, Д. Кінг – аналіз структурних змін у фінансовому секторі, Дж. Стігліц – проблеми інформаційної асиметрії у банківській діяльності [35].

З моменту проголошення незалежності України було закладено правові та організаційні засади функціонування сучасної банківської системи, яка постійно удосконалюється та адаптується до нових умов. Поняття «банківська система» є одним із базових у банківському праві, однак єдиного, загальноприйнятого визначення цього терміну не існує. У наукових дослідженнях і законодавчих актах наводяться різні тлумачення, що відрізняються підходами та деталізацією. Головна складність полягає в тому, що іноді банківську систему розглядають виключно як сукупність банківських установ, хоча насправді вона є багаторівневою структурою, в основі якої лежать взаємозв'язки та взаємозалежність усіх її елементів. Офіційне визначення терміну подано в Законі України «Про банки і банківську діяльність», а більш глибокі наукові підходи до його тлумачення висвітлено у спеціалізованій економічній літературі [17].

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного універсального визначення терміну «банківська система». Умовно можна виокремити кілька груп трактувань:

- Інституційні – розглядають банківську систему як сукупність банків та небанківських фінансових установ, що функціонують на основі єдиних принципів (підхід, закріплений у Законі України «Про банки і банківську діяльність»).

- Функціональні – акцентують увагу на ролі банківської системи у забезпеченні стабільності грошового обігу, кредитуванні та інвестиційній

підтримці економіки.

– Системно-структурні – визначають банківську систему як багаторівневий комплекс взаємопов’язаних елементів, що взаємодіють між собою та з іншими економічними системами.

Узагальнення наукових поглядів подано у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація наукових підходів до визначення поняття «банківська система»

Підхід	Сутність визначення	Представники	Ключові характеристики
1	2	3	4
Інституційний	Банківська система як сукупність банків та інших фінансових установ, що функціонують на основі єдиних принципів і норм законодавства	Закон України «Про банки і банківську діяльність»; О. Васюренко, В. Міщенко	Наголос на інституційній структурі та організаційно-правових засадах; простота визначення; придатність для правового регулювання
Функціональний	Банківська система як механізм забезпечення грошового обігу, кредитування, інвестування та стабільності економіки	О. Дзюблук, Л. Примостка; Ф. Мишкін, Дж. Стігліц	Фокус на економічних функціях та ролі у фінансовій системі; придатний для економічного аналізу та оцінки ефективності
Системно-структурний	Банківська система як багаторівнева, відкрита, динамічна система взаємопов’язаних елементів, що взаємодіють між собою та з іншими секторами економіки	І. Школьник, Д. Кінг, Ч. Гудхарт	Акцент на взаємозв’язках та взаємозалежностях; придатність для аналізу трансформацій і кризових явищ
Еволюційний	Банківська система як результат історичного розвитку та адаптації до змін економічного середовища	С. Левченко; І. Орлов	Розглядає банківську систему в динаміці; враховує вплив історичних, соціально-економічних та політичних чинників

Джерело: складено автором на основі матеріалів [17, 23, 32, 38].

Аналіз наукових джерел свідчить, що визначення сутності терміна «банківська система» залишається дискусійним серед дослідників. З позицій інституційного підходу, банківська система постає як сукупність фінансово-кредитних установ і організацій, що забезпечують її функціонування. У межах системного підходу акцент робиться на розгляді кожного елемента як неподільної структурної одиниці, що виконує специфічну функцію у межах єдиного цілого. Узагальнення різних трактувань дає підстави розглядати банківську систему як об'єкт державного регулювання в комплексному вимірі, поєднуючи системний та інституційний підходи. Такий синтез дозволяє виокремити мікрорівень – внутрішню структуру окремих елементів, та макрорівень – банківську систему як єдиний організм із властивими йому системними характеристиками [23].

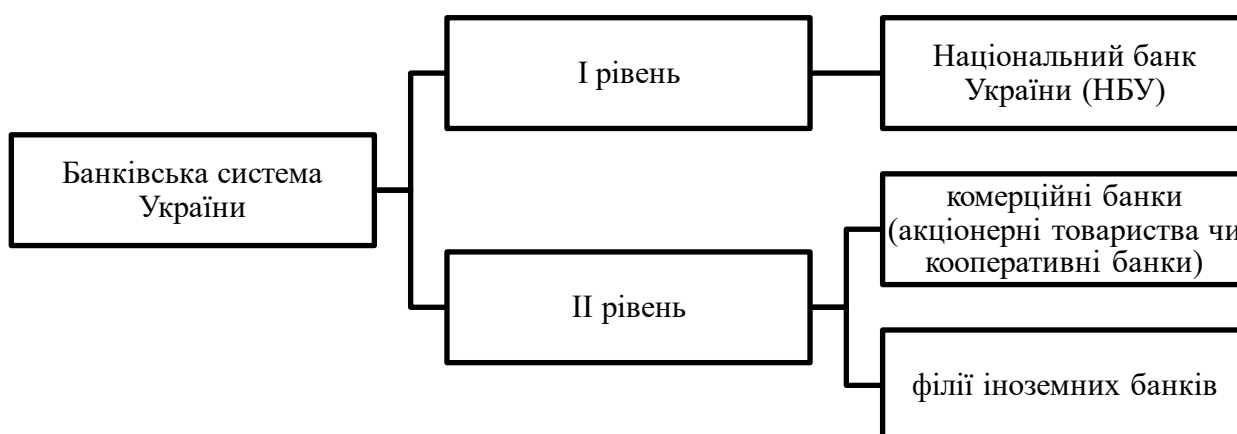
Банківська система є фундаментальною складовою фінансової інфраструктури держави, без якої неможливе стабільне функціонування економіки та ефективне управління бюджетними потоками. Вона створює умови для перерозподілу фінансових ресурсів, сприяє інвестиційній активності та забезпечує безперервність грошового обігу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Надійний і розвинений банківський сектор виступає ключовим чинником економічної стабільності та адаптації економіки до сучасних викликів. Основні функції банківської системи включають:

- забезпечення оперативного та безпечного руху коштів;
- формування та впровадження механізмів управління фінансовими ризиками;
- акумулювання та розподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання;
- підтримання ефективної роботи платіжної інфраструктури [23].

До складу банківської системи входять центральний банк, комерційні банки та небанківські фінансові установи, які здійснюють залучення коштів, кредитування, депозитні операції та обслуговування рахунків клієнтів.

Банківська система України організована за дворівневим принципом. Перший рівень представлений Національним банком України (НБУ), який виконує роль центрального банківського органу держави, здійснює емісію національної валюти, регулює грошово-кредитну політику, а також контролює діяльність інших банків через механізми нагляду та нормативного регулювання.

Другий рівень становлять комерційні банки, створені у формі акціонерних товариств чи кооперативних банків, а також філії іноземних банків, що діють на території країни. Учасники другого рівня функціонують на конкурентних засадах, надаючи банківські послуги населенню, підприємствам, організаціям та установам, забезпечуючи тим самим ефективний рух фінансових ресурсів в економіці (рис. 1.1) [17].



Джерело: складено за матеріалами [17, 49]

Рис. 1.1. Організаційно-правова структура банківської системи України за формами господарювання банківських установ

Центральний банк є особливим державним органом управління, який, будучи юридичною особою, володіє відокремленим від держави майном та здійснює щодо нього права власника [49]. Його правовий статус закріплений у спеціальному законодавстві, що визначає місце центрального банку в системі державного управління, його роль у банківському секторі та повноваження як емісійного інституту країни. Закон про центральний банк

регламентує організаційно-правовий статус установи, її функції, порядок призначення керівного складу, взаємодію з державними органами та банківською системою, а також основні завдання грошово-кредитної політики [18].

Незалежність центрального банку розглядається як ключова умова ефективної реалізації довгострокових економічних цілей держави. Вона забезпечується, зокрема, фінансовою автономією, що ґрунтується на власності банку на його статутний капітал.

Залежно від форми власності на цей капітал центральні банки поділяються на державні (капітал повністю належить державі, як у Великій Британії, Німеччині, Франції, Канаді), акціонерні (наприклад, у США) та змішані, де частка капіталу належить державі (Японія – 55%, Швейцарія – 60%, Бельгія – 50%) [35].

Національний банк України є центральним банком держави та особливим органом державного управління, правовий статус, функції, повноваження і принципи організації якого визначені Конституцією України, Законом «Про Національний банк України» та іншими нормативно-правовими актами. Він діє як юридична особа, має відокремлене від держави майно, закріплене за ним на праві господарського відання [18].

Головним завданням НБУ є забезпечення стабільності національної валюти. Крім того, банк розробляє та реалізує грошово-кредитну політику, здійснює емісію грошових знаків, впроваджує цифрову валюту, регулює валютний ринок, формує та управляє золотовалютними резервами, а також проводить операції з банківськими металами.

НБУ виконує функції рефінансування комерційних банків, контролює їх обов'язкові резерви, організовує та забезпечує ефективність міжбанківських розрахунків. При цьому він не має права володіти акціями банків, надавати позики чи приймати депозити від фізичних та юридичних осіб, оскільки державна власність на окремі банки реалізується через Уряд, а не через НБУ.

Для комплексного розуміння ролі Національного банку України наведено основні функції та завдання, що визначають його діяльність у забезпеченні стабільності та розвитку фінансової системи країни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції і завдання Національного банку України

Напрямок	Функції	Основні завдання
1	2	3
Грошово-кредитна політика	Розробка та реалізація монетарної політики	Забезпечення стабільності грошової одиниці, контроль інфляції, підтримка економічного зростання
Регуляторна	Встановлення правил функціонування банківської системи	Розробка нормативно-правових актів, встановлення економічних нормативів
Наглядова	Банківський нагляд і контроль за фінансовими установами	Оцінка фінансової стійкості банків, запобігання банкрутствам, управління ризиками
Емісійна	Випуск національної валюти	Організація готівкового обігу, вилучення зношених банкнот і монет
Платіжна інфраструктура	Організація та розвиток платіжних систем	Забезпечення безперебійних розрахунків, модернізація платіжних технологій
Фінансова стабільність	Моніторинг і реагування на фінансові ризики	Проведення стрес-тестів, антикризові заходи, стабілізація валютного ринку
Міжнародна співпраця	Взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями	Залучення інвестицій, адаптація політики до міжнародних стандартів
Аналітична та дослідницька	Збір і аналіз фінансово-економічної інформації	Прогнозування економічних тенденцій, розробка рекомендацій для уряду
Захист прав споживачів фінпослуг	Контроль дотримання стандартів обслуговування клієнтів	Підвищення фінансової грамотності, розгляд скарг споживачів

Джерело: складено за матеріалами [17, 49].

Банки другого рівня банківської системи, на відміну від центрального банку, мають на меті отримання прибутку та діють на комерційних засадах,

обслуговуючи фізичних і юридичних осіб. Центральний банк не виступає їхнім конкурентом, оскільки виконує обмежене коло операцій, спрямованих переважно на взаємодію з урядом, іншими банками, власними працівниками, а за певних умов – з державними підприємствами, установами та організаціями. НБУ щорічно формує кошторис адміністративних витрат, при цьому одержання прибутку не є його метою, хоча він може виникати як наслідок його діяльності.

Банки другого рівня в Україні створюються у формі акціонерних товариств або кооперативних банків, проте нині функціонують виключно акціонерні товариства. Їх правовий статус, порядок створення, діяльності, реорганізації та ліквідації регулюються законами України «Про банки і банківську діяльність» та «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». Згідно з законодавчим визначенням, банк – це юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги [49].

Організаційна структура банківської системи України з моменту її формування залишається дворівневою, проте інституційна структура зазнавала трансформацій, зокрема у класифікації банків. До 2016 року їх групували за розміром активів і часткою у системі, а з 2016 року – за формою власності статутного капіталу. Ринкові умови господарювання також створюють підґрунтя для функціонування різних видів банків, що можуть класифікуватися за певними критеріями.

Крім вищезазначеного, ринкові умови діяльності створюють передумови для існування різних типів банків, які можна систематизувати за низкою визначених критеріїв (рис. 1.2).

Варто зазначити, що за критерієм впливу на фінансову стабільність банківської системи доцільно виокремлювати системно важливі банки, які Національний банк України з 2014 року визначає за такими показниками: розмір активів, рівень фінансових зв'язків та характер здійснюваних операцій.

Критерії класифікації видів банків

За формою власності	За правовою формою	За спеціалізацією	За регіональною ознакою	За клієнтською орієнтацією	За розміром капіталу
• державні • приватні • змішані	• акціонерні товариства • кооперативні банки	• універсальні • спеціалізовані	• національні • регіональні • місцеві	• для населення, • для корпоративних клієнтів	• великі • середні • малі

Джерело: складено за матеріалами [49]

Рис. 1.2. Класифікація видів банків за основними критеріями

Під системно важливим банком розуміють установу, фінансова неспроможність або значні проблеми в діяльності якої можуть спричинити системний ризик для банківської системи загалом. Необхідність постійного моніторингу таких банків пояснюється принципом «too big to fail» («занадто великий, щоб збанкрутувати»), адже їх банкрутство може мати масштабні негативні наслідки.

З одного боку, це сприяє стійкості фінансової системи, адже посилений нагляд НБУ знижує ймовірність кризи, проте, з іншого, наявність впевненості у підтримці з боку регулятора може стимулювати такі банки до надмірного ризику, що зменшує ринкову дисципліну та ускладнює конкуренцію. З метою мінімізації цих ризиків для системно важливих банків запроваджуються підвищені вимоги до окремих економічних нормативів та стандартів управління. Станом на 2025 рік НБУ визначає 16 системно важливих банків, серед яких 5 державних, а саме Ощадбанк, Укрексімбанк, ПриватБанк, Укргазбанк та Сенс Банк.

Окрему групу другого рівня банківської системи становлять державні банки. На відміну від Національного банку України, вони не виконують функцій управління грошово-кредитною політикою, а діють як комерційні фінансові установи, основною метою яких є отримання прибутку та забезпечення доступу до фінансових послуг. Їх діяльність регламентується Законом України «Про банки і банківську діяльність», де державний банк

визначається як акціонерне товариство, 100% статутного капіталу якого належить державі, що виступає єдиним акціонером [49].

Таблиця 1.3

Ключові компоненти діяльності державних банків України

Категорія	АТ «Ощадбанк»	АТ «Укресімбанк»	АТ КБ «ПриватБанк»	АБ «Укргазбанк»
Функціональне призначення	Соціальні виплати, роздрібне обслуговування населення	Підтримка зовнішньоекономічної діяльності, корпоративне кредитування	Масове обслуговування фізосіб, роздрібні фінансові послуги	Фінансування екологічних проєктів, підтримка малого та середнього бізнесу
Операційна стратегія	Розгалужена мережа відділень, цифровізація	Сфокусованість на корпоративному сегменті, міжнародні зв'язки	Активна цифровізація, fintech, масштабування ринку	«Зелена» стратегія, інновації, участь у держпрограмах
Фінансова стабільність	Підтримка державою, низький ризик, стійкість	Висока ліквідність, держгарантії, контроль ризиків	Стабільність за рахунок державної підтримки	Зростання активів, фінансова стійкість, підтримка держави
Якість управління	Державний контроль, прозорість, впровадження стандартів	Управління відповідно до міжнародних стандартів	Сучасні технології управління, високий рівень автоматизації	Прозорі процедури, розвиток корпоративного управління
Вплив на банківську систему України	Один з найбільших банків, соціально важливий для стабільності системи	Ключовий гравець у зовнішньоекономічних операціях, підтримка експортно-імпоротної діяльності	Найбільший за кількістю клієнтів і обсягом активів, драйвер цифровізації	Лідер у «зеленому» фінансуванні, підтримує інновації і стійкий розвиток

Джерело: складено автором на основі матеріалів [49, 50].

За весь час існування банківської системи України серед нині функціонуючих банків постійно у державній власності перебували АТ «Ощадбанк» та АТ «Укресімбанк». Надалі до переліку банків із державною

часткою увійшли також АТ КБ «ПриватБанк» та АБ «Укргазбанк», а у 2022 році – АТ «Сенс Банк». У міжнародній практиці повністю державні банки зустрічаються відносно рідко, адже домінує позиція, що приватний сектор зазвичай ефективніше управляє банківським бізнесом, тоді як роль держави частіше зводиться до регуляторних та наглядових функцій [49].

Для кращого розуміння ролі та особливостей діяльності державних банків України представлено узагальнену характеристику ключових компонентів їх функціонування, операційної стратегії, фінансової стабільності, якості управління та впливу на банківську систему країни (табл. 1.3).

Банківська система України, пройшовши етап становлення в умовах трансформації економіки, сформувала інституційну базу та механізми регуляції, що поєднують міжнародні стандарти з національними особливостями. Її ефективність визначається стійкістю фінансових інститутів, якістю нормативно-правового регулювання та рівнем суспільної довіри.

1.2. Теоретичні підходи до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій

Банківська система є однією з ключових складових фінансової інфраструктури держави, саме тому її стабільне функціонування має критичне значення для забезпечення економічної безпеки, фінансової стабільності та суспільного добробуту. Надзвичайні ситуації у банківській сфері визначаються як несприятливі події чи процеси, що створюють загрозу безперервності банківських операцій, платоспроможності установ та довіри до фінансової системи [23].

У сучасній економічній науці надзвичайні ситуації у банківській діяльності поділяють на:

- економічні (системні банківські кризи, валютні шоки, інфляційні

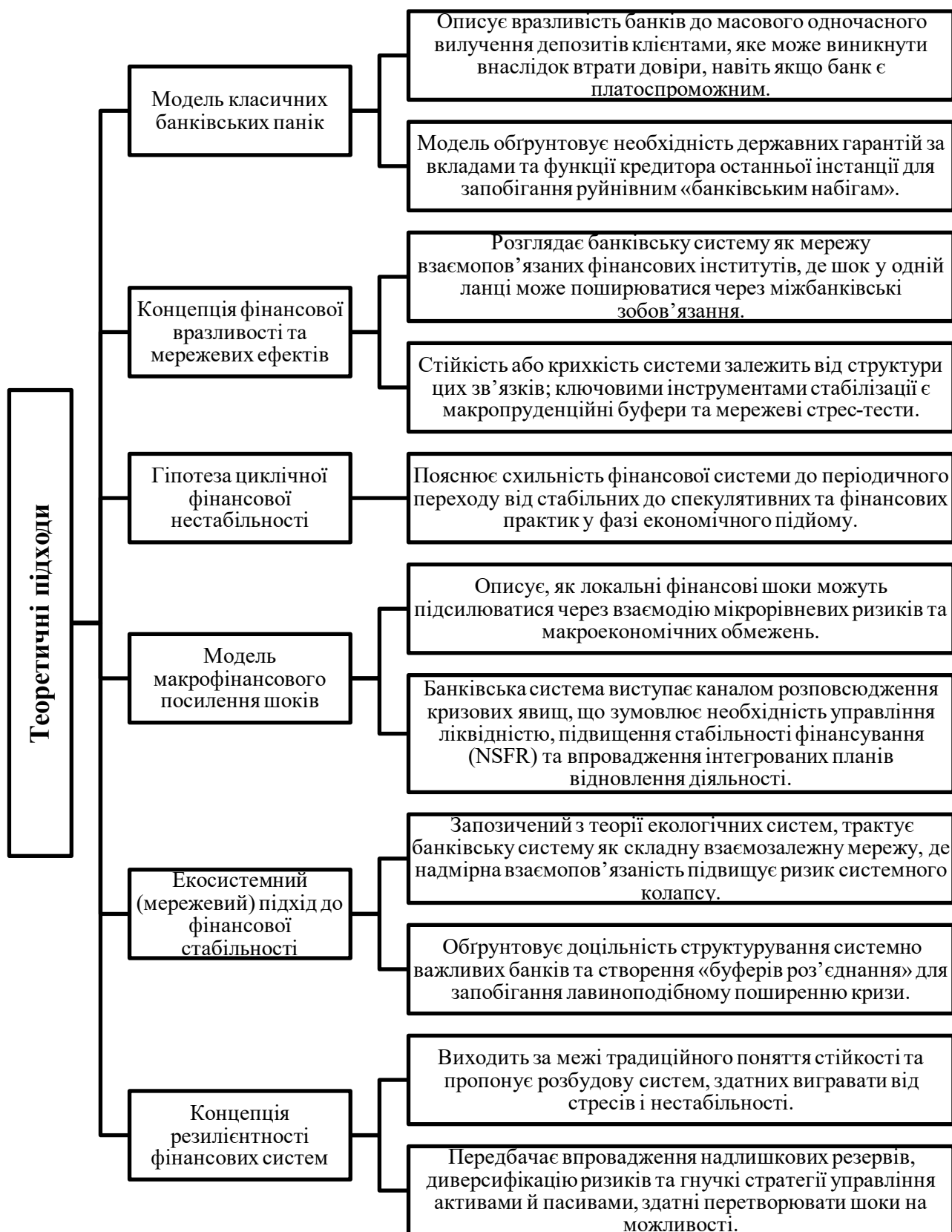
сплески, різкі зміни відсоткових ставок);

- політичні та соціальні (збройні конфлікти, масові заворушення);
- природні та техногенні (землетруси, техногенні катастрофи, пандемії);
- кібернетичні (масові кібератаки, втручання у платіжні системи, викрадення даних).

Залежно від характеру та масштабу надзвичайної ситуації, банки мають адаптовувати свою діяльність до нових умов, зберігаючи при цьому фінансову стійкість, ліквідність та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами [24].

Дослідження функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій неможливе без чіткого теоретичного підґрунтя, яке пояснює механізми виникнення, поширення та подолання кризових явищ у фінансовій системі. Наукова література містить значну кількість концепцій, що по-різному інтерпретують природу банківської вразливості та шляхи її подолання. Серед них можна виокремити моделі, що зосереджуються на поведінкових аспектах клієнтів, мережевій взаємопов'язаності банків, проциклічності фінансової активності, механізмах передачі шоків, структурній організації системи та її здатності адаптуватися до стресів [55].

Запропонована класифікація узагальнює шість ключових теоретичних підходів, що мають фундаментальне значення для розуміння банківської діяльності в умовах криз: від класичних моделей банківських панік та концепцій мережевої фінансової вразливості до сучасних ідей про резилієнтність фінансових систем. Такий систематизований підхід дозволяє не лише оцінити науковий внесок кожної концепції, а й визначити, які з них є найбільш релевантними для формування антикризової політики в українських реаліях, зокрема в умовах воєнного стану та підвищених геополітичних ризиків.



Джерело: розроблено за матеріалами [3, 11, 13]

Рис. 1.3. Теоретичні підходи вивчення банківської діяльності в умовах криз

У науковій літературі сформовано низку теоретичних концепцій, які пояснюють природу вразливості банківських систем та їх поведінку в умовах фінансових криз, рецесій та шоків. Ці підходи різняться за акцентами: від моделювання індивідуальних банківських панік до аналізу складних мережових взаємозв'язків і стратегій підвищення резилієнтності. Серед ключових напрямів можна виокремити шість базових моделей, які стали основою сучасних досліджень у галузі макрофінансової стабільності, кризового менеджменту та регуляторної політики. На рис. 1.3 подано систематизацію зазначених підходів із коротким академічним визначенням кожного та з урахуванням їх застосування у сучасних дослідженнях банківської стабільності.

Для комплексного аналізу теоретичних підходів до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій доцільно представити їх у порівняльній формі (табл. 1.4). Така систематизація дозволяє одночасно оцінити ключові ідеї кожного підходу, визначити основних авторів та напрями наукових досліджень, а також виявити сильні та обмежені сторони застосування моделей у практичній діяльності банків.

Банки є основними інститутами фінансової системи, оскільки вони забезпечують ефективний перерозподіл грошових ресурсів в економіці. Їх діяльність полягає не лише в класичній функції фінансового посередництва — організації руху коштів від власників тимчасово вільних капіталів (домогосподарств, підприємств, органів влади) до тих, хто має потребу у фінансових ресурсах (бізнесу, держави, фізичних осіб для споживчих потреб).

Окрім цього, банки виконують низку ключових завдань:

- підтримання стабільності платіжних потоків – забезпечують безперервність розрахунків у внутрішній та міжнародній економіці, що є критично важливим для довіри до фінансової системи;

- кредитна підтримка реального сектору – надають фінансування підприємствам для інвестицій, виробництва та інновацій, стимулюючи економічне зростання;

Таблиця 1.4

Порівняльна таблиця наукових підходів до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій

Підхід	Ключова ідея	Інструменти	Сильні сторони	Обмеження
1	2	3	4	5
Модель класичних банківських панік	Вразливість до масових вилучень депозитів через втрату довіри	Гарантування вкладів, ліміти на зняття, екстрене кредитування	Чітко пояснює природу панік та роль гарантій	Спрощена структура балансів, не враховує кібер- та операційні шоки
Концепція фінансової вразливості та мережних ефектів	Системні ризики залежать від структури міжбанківських зв'язків	Мережеві стрес-тести, ліміти концентрацій	Враховує системність і канали поширення шоку	Вимогливість до даних, чутливість до припущень
Гіпотеза циклічної фінансової нестабільності	Перехід до спекулятивного й фінансування підвищує ризик	Жорсткі вимоги до ризик-менеджменту в підйом	Добре пояснює циклічність і роль регулятора	Не завжди формалізована в нормативних інструментах
Модель макрофінансового посилення шоків	Мікро-ризик підсилюють макроекономічні шоки	LCR, NSFR, механізми відновлення та врегулювання	Зв'язує мікро- та макрорівні ризиків	Складність калібрування, чутливість до параметрів
Екосистемний підхід	Надмірна взаємопов'язаність підвищує системну вразливість	Буфери роз'єднання, структурна сегрегація системно важливих банків	Інтуїтивно зрозумілий для політики роз'єднання	Обмежена реалізація на рівні окремого банку
Концепція резилієнтності	Системи можуть вигравати від стресу та нестабільності	Надлишковість у ключових ресурсах, диверсифікація ризиків	Орієнтує на розвиток, а не лише захист	Ризик надмірних витрат і зниження ефективності

Джерело: розроблено за матеріалами [23, 24].

- збереження фінансової довіри – стабільність та надійність банківської системи сприяє впевненості населення і бізнесу в безпеці їхніх коштів та зобов'язань [10].

Аналіз сучасної наукової літератури засвідчує, що дослідження роботи банків у кризових та надзвичайних умовах мають багатовекторний характер і охоплюють як макроекономічний, так і мікроекономічний рівні аналізу. У різних дослідників акценти зміщуються від загальносистемного бачення функціонування фінансової екосистеми до глибокого аналізу окремих інструментів управління ризиками та антикризових механізмів.

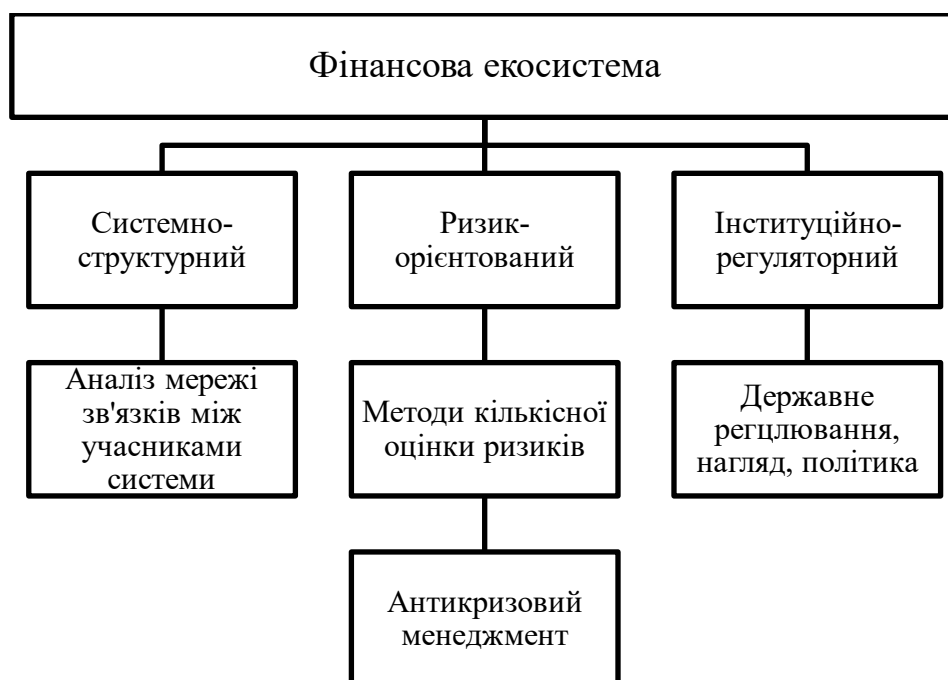
Ключовими чинниками, що визначають підходи до моделювання роботи банків у кризових умовах, є:

- ступінь інтегрованості банківської системи у глобальні фінансові ринки;
- рівень регуляторного впливу та якість державної фінансової політики;
- наявність інституційної спроможності банків до швидкого реагування на зовнішні шоки;
- використання сучасних технологій управління ризиками;
- специфіка національних викликів, таких як воєнний стан [10].

Запропонована класифікація концептуальних підходів дозволяє систематизувати наукові концепції та інструменти управління стабільністю банків, виявити взаємозалежності між внутрішніми процесами в банках і зовнішнім регуляторним середовищем, а також адаптувати міжнародний досвід до українських умов, що особливо актуально у період воєнних і післявоєнних фінансових викликів.

Рис. 1.4 відображає узагальнену структуру концептуальних підходів до пояснення та моделювання діяльності банків у кризових і надзвичайних умовах. Ця схема демонструє взаємозв'язки між елементами фінансової екосистеми та основними напрямками управління стабільністю банківської

системи, поєднуючи як внутрішні механізми, так і зовнішні регуляторні фактори.



Джерело: розроблено за матеріалами [10, 23]

Рис. 1.4. Концептуальні підходи до моделювання роботи банків у кризових умовах

В табл. 1.5 запропонована класифікація чотирьох ключових підходів, що використовуються в науковій та практичній площині для аналізу роботи банків у періоди високої економічної і політичної турбулентності. Це порівняння дозволяє комплексно оцінити потенціал і релевантність різних підходів в умовах української економіки.

Теоретичні підходи до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій базуються на інтеграції концепцій системної стійкості, управління ризиками, антикризового менеджменту та інституційної підтримки. Для України, враховуючи поточні виклики, ключовими залишаються створення ефективних механізмів екстреної ліквідності, розвиток цифрових банківських технологій та підвищення кіберзахисту, що дасть змогу зберегти стабільність фінансової системи навіть у найскладніших умовах.

Класифікація концептуальних підходів до аналізу роботи банків
у кризових умовах

Підхід	Теоретико-методологічна база	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Системно-структурний	Теорія систем, мережевий аналіз	Карти фінансових потоків, моделювання міжбанківських зв'язків	Дозволяє бачити взаємозалежності і виявляти ключові вузли	Вимагає великого обсягу даних
Ризик-орієнтований	Теорія ймовірностей, Value-at-Risk, стрес-тестування	Кількісна оцінка ризиків, сценарний аналіз	Дає вимірювані показники ризику	Менш ефективний за умов непередбачуваних шоків
Антикризовий	Теорія кризового менеджменту	План безперервності бізнесу, плани ліквідності	Швидке реагування, мінімізація втрат	Орієнтований переважно на короткостроковий ефект
Інституційно-регуляторний	Інституційна економіка, регуляторна теорія	Нормативи, обмеження, державні гарантії	Забезпечує макрорівневу стабільність	Може знижувати гнучкість банків

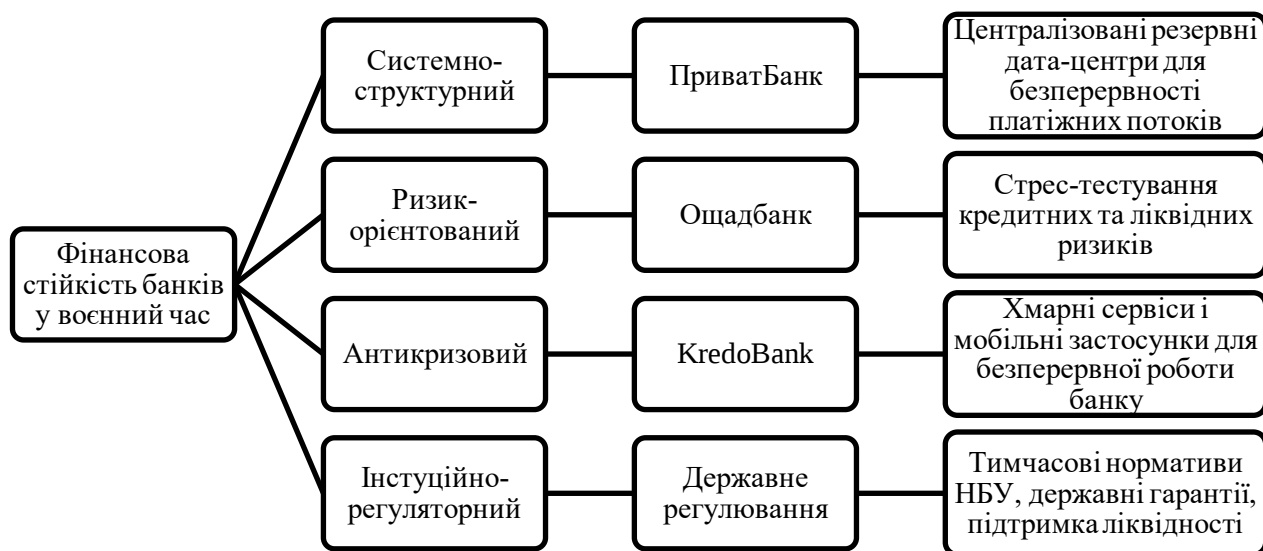
Джерело: складено за матеріалами [9, 10, 23].

Адаптація банківського сектору України до умов воєнного стану набуває особливої актуальності через загрози безпеці населення, переміщення громадян та зміни поведінки клієнтів. Воєнні обставини вимагають адаптації маркетингових стратегій і впровадження цифрових рішень для забезпечення стабільності банківських операцій та безперервності обслуговування.

Дослідження науковців підкреслюють роль цифрової трансформації, зокрема інтеграції платформи «Дія», як механізму підтримки національної стійкості [72, 73]. Їх публікації демонструють успішне використання хмарних

технологій українськими банками для відновлення роботи та забезпечення безперервності операцій у кризових умовах. Аналіз Яремчук С. та Пилипенко М. свідчить, що цифровізація забезпечує прозорі комунікації, збереження довіри клієнтів та адаптацію банківських стратегій до нових реалій [3]. Бондарчук В. та Калініченко Т. досліджують еволюцію банківського маркетингу як концепту, що поєднує філософію, стратегію та тактику ведення банківського простору [7].

Рис. 1.5 ілюструє реальні приклади застосування різних підходів українськими банками для забезпечення стійкості та безперервності операцій у воєнний період.



Джерело: розроблено за матеріалами [24, 54, 49]

Рис. 1.5. Приклади застосування різних підходів банками України під час війни

Табл. 1.6 систематизує конкретні заходи та інструменти, які застосовували українські банки відповідно до обраних підходів в умовах війни, та демонструє їхній ефект для стабільності фінансової системи.

Застосування різних підходів українськими банками у воєнний час

Підхід	Приклад банку	Реальні заходи / інструменти	Результат
1	2	3	4
Системно-структурний	ПриватБанк	Централізовані резервні дата-центри, інтеграція платіжних потоків	Забезпечення безперервності транзакцій, захист критичних вузлів системи
Ризик-орієнтований	Ощадбанк	Стрес-тестування кредитних портфелів, сценарний аналіз ліквідності	Зменшення ризику неплатежів, контроль фінансових втрат
Антикризовий	KredoBank	Перенесення інфраструктури у хмарні сервіси, плани безперервності бізнесу	Безперервність роботи онлайн і мобільного банкінгу, збереження клієнтської довіри
Інституційно-регуляторний	Національний банк України	Тимчасові нормативи, державні гарантії депозитів, фінансова підтримка банків	Стабільність банківської системи, мінімізація системних ризиків
Інтегративне застосування	ПриватБанк, Ощадбанк, KredoBank	Поєднання усіх підходів: цифровізація, антикризові плани, контроль ризиків, дотримання регуляторних норм	Комплексна стійкість, збереження фінансової довіри та платіжної стабільності

Джерело: складено за матеріалами [49, 71].

Реальні приклади функціонування українських банків під час воєнного стану демонструють ефективність комплексного застосування системно-структурного, ризик-орієнтованого, антикризового та регуляторного підходів. Поєднання цифрових технологій, антикризових механізмів і державного регулювання забезпечує безперервність операцій, стабільність платіжних потоків та підтримку фінансової довіри клієнтів.

1.3. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду функціонування банківської системи в умовах воєнного стану

Сучасні фінансові ринки перебувають під значним впливом глобальних подій, що визначають траєкторію їхнього розвитку. Геополітичні кризи, воєнні конфлікти та торговельні суперечки між провідними економіками світу створюють додаткові ризики для інвесторів і ускладнюють прогнозування майбутніх тенденцій. На сьогоднішній день будь-яке політичне рішення світових лідерів здатне миттєво викликати коливання фондових індексів, впливати на курс валют та змінювати рівень довіри на міжнародних ринках капіталу.

Найбільші потрясіння спостерігалися в Азії. Оголошення урядом Китаю про обмеження експорту рідкоземельних металів, які широко використовуються у виробництві високотехнологічної продукції, призвело до падіння індексу Shanghai Composite на 2,8% лише за кілька днів. Це спричинило занепокоєння серед світових виробників електроніки та автомобілів, оскільки збільшення собівартості може негативно позначитися на прибутковості компаній [77].

Водночас американські ринки продемонстрували певну стійкість. Попри посилення конкуренції з боку Китаю, індекс Nasdaq у лютому 2025 року зріс на 2,3%, що було зумовлено активним зростанням акцій компаній зі сфери штучного інтелекту та відновлюваної енергетики [79]. Це свідчить про здатність інвесторів швидко переорієнтовувати капітал у більш перспективні сектори навіть за умов нестабільності.

Європейські біржі теж зберігають позитивну динаміку. Після домовленостей між ЄС і Японією про створення спільної зони вільної торгівлі індекс Stoxx Europe 600 зріс на 4,7% з початку року. Найбільшого піднесення зазнали компанії транспортної та логістичної сфери, чії акції зросли на 12%, що стало рекордним результатом за останнє десятиліття [78].

За даними Міжнародного валютного фонду, у разі загострення геополітичних конфліктів глобальна економіка може втратити до 12 трлн доларів протягом п'яти років [85]. Водночас, саме такі періоди створюють нові можливості для інвесторів, які прагнуть диверсифікувати свої портфелі та вкласти кошти в більш стійкі регіони чи інноваційні сектори.

Функціонування банківської системи у період воєнних дій або надзвичайних кризових ситуацій завжди супроводжується значними викликами, які пов'язані із зниженням економічної активності, підвищенням ризиків неплатоспроможності та необхідністю мобілізації фінансових ресурсів на оборонні потреби.

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє виявити ефективні механізми підтримки стабільності банківського сектору, які можуть бути адаптовані для України.

Ізраїль є одним із найбільш показових прикладів ефективного функціонування фінансової системи під час збройних конфліктів. Протягом тривалого періоду воєнних загроз держава виробила низку механізмів стабілізації банківського сектору. Зокрема:

- боргова політика: ставка за державними запозиченнями завжди утримувалась нижчою за темпи зростання ВВП, що запобігало борговій кризі;
- валютна стабільність: на початкових етапах воєн уряд застосовував політику фіксованого валютного курсу;
- інвестиційна підтримка: держава активно стимулювала кредитування ключових галузей економіки, забезпечуючи фінансування інновацій та розвитку військово-промислового комплексу;
- залучення зовнішніх ресурсів: міжнародні гранти та кредитна допомога стали суттєвим джерелом покриття дефіциту бюджету.

Ізраїль продемонстрував, що поєднання жорсткої макроекономічної дисципліни та стимулюючих заходів у сфері кредитування дозволяє зберігати відносну стабільність навіть у періоди тривалих конфліктів [85].

Під час війни за незалежність (1991-1995 рр.) Хорватія зіткнулася із серйозною фінансовою дестабілізацією. Банківська система страждала від відтоку депозитів, гіперінфляції та зростання дефіциту бюджету. Для подолання кризи були застосовані такі інструменти:

- введення тимчасових обмежень на рух капіталу з метою запобігання масовому відтоку валютних резервів;
- реструктуризація банків та націоналізація проблемних установ;
- активна співпраця з МВФ та Світовим банком для забезпечення зовнішнього фінансування;
- створення системи страхування депозитів для відновлення довіри.

Ці заходи дозволили Хорватії стабілізувати фінансову систему та створити базу для подальшого інтегрування у європейський фінансовий простір [92].

Під час збройних конфліктів 1990-х років Сербія демонструвала інший підхід, який характеризувався слабкою координацією грошово-кредитної політики та неконтрольованою емісією національної валюти. Це призвело до гіперінфляції 1993 року, коли щоденне зростання цін сягало тисяч відсотків. Унаслідок цього банківська система фактично втратила можливість виконувати свої функції. Такий приклад є показовим у контексті негативних наслідків неефективного регулювання та відсутності незалежності центрального банку [89].

У післявоєнний період Афганістан стикався з проблемою відновлення довіри до фінансової системи. Основним інструментом стабілізації став розвиток системи мікрофінансування та мобільного банкінгу, що дозволяло забезпечити доступ населення до базових фінансових послуг навіть в умовах низького рівня інституційної спроможності [90].

Хоча банківська система країни залишалася слабкою, саме альтернативні фінансові інструменти відігравали ключову роль у підтримці

економічної активності. Порівняльна табл. 1.7 відображає особливості функціонування банківських систем різних країн у період воєнних дій.

Таблиця 1.7

Особливості функціонування банківських систем різних країн під час війни

Країна	Особливості функціонування банківської системи у воєнний час
1	2
Україна	Активне залучення міжнародної допомоги; регулювання валютного ринку; мобілізація фінансових ресурсів для потреб армії; програми підтримки бізнесу
Ізраїль	Стійка банківська система під час тривалих конфліктів; контроль інфляції та курсу; інвестиції у військово-промисловий комплекс; використання міжнародних грантів
США	Досвід під час Другої світової війни; масове залучення воєнних облігацій; підтримка економіки через Федеральну резервну систему; жорсткий контроль за банківським сектором
Велика Британія	Під час Другої світової війни запроваджено валютний контроль; банки фінансували відбудову; тісна інтеграція із союзниками у сфері фінансів
Франція	У роки воєнних конфліктів застосовувала націоналізацію банків; акцент на відновленні економіки після звільнення; централізоване управління кредитною системою
Грузія	Під час війни 2008 року відбулося втручання НБУ Грузії; підтримка ліквідності банків; міжнародна донорська допомога для стабілізації економіки
Німеччина	Після Другої світової війни банківська система була фактично зруйнована; подальша реконструкція за допомогою Плану Маршалла; акцент на стабільності та контролі за інфляцією

Джерело: складено за матеріалами [77,78,79,85, 90, 91,92].

Аналіз досвіду різних країн дозволяє виділити кілька ключових факторів, які забезпечують стійкість банківської системи в умовах воєнного стану:

- 1) Фінансова дисципліна – контроль за державними запозиченнями та уникнення надмірної емісії;
- 2) Зовнішня фінансова підтримка – активне використання міжнародних грантів та кредитних програм;

3) Підтримка довіри до банків – захист депозитів, стабільність валютного курсу, прозора політика центрального банку;

4) Стратегічні інвестиції – стимулювання кредитування ключових секторів, здатних забезпечити відновлення економіки;

5) Інноваційні фінансові інструменти – розвиток цифрових технологій у банківській сфері, що дозволяє зберігати доступність послуг навіть за умов фізичної деструкції фінансової інфраструктури.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що успішне функціонування банківської системи під час воєнних дій базується на поєднанні макроекономічної стабільності, гнучкої державної політики та ефективної взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями. Україна може використати ці напрацювання для посилення власної фінансової стійкості в умовах триваючої війни.

Ізраїль та Україна мають спільні риси у своїй історичній долі: обидві держави пройшли складний шлях боротьби за незалежність і сьогодні стикаються з серйозними викликами, пов'язаними з воєнними діями. Проте, на відміну від України, Ізраїль уже неодноразово доводив свою спроможність не лише успішно оборонятися від зовнішніх загроз, але й забезпечувати відносну стійкість економіки навіть у часи затяжних конфліктів. Саме тому досвід цієї країни є цінним орієнтиром для України.

Показовим прикладом є Війна на виснаження (1967-1970 рр.), яка тривала понад три роки. Незважаючи на складну безпекову ситуацію, ізраїльська економіка демонструвала досить позитивні результати: середній рівень інфляції становив лише 3,1%, приріст фізичного обсягу виробництва досягав 44%, а інвестиції утримувалися на рівні 23% від ВВП [61].

Хоча державний бюджет мав значний дефіцит, близько 18%, уряд знаходив різні інструменти його покриття: від прямої емісії Національного банку до отримання міжнародних грантів та кредитної допомоги.

Особливістю державної політики було замороження валютного курсу, що дозволило тимчасово стабілізувати економіку, а також проведення

виваженої боргової стратегії, за якої темпи зростання ВВП перевищували відсоткові ставки за державними позиками [51].

Не менш важливою була підтримка ключових секторів економіки. Держава спрямовувала близько 10% видатків на фінансування галузей, критичних для воєнного часу, стимулювала кредитування та створювала умови для розвитку підприємництва. Це дозволяло Ізраїлю не тільки протистояти загрозам, а й закладати основу для довгострокового зростання [85].

Сучасна ситуація демонструє, що навіть нинішня війна з ХАМАСом призвела до значних економічних втрат – падіння ВВП майже на 20% у 2024 році. За даними Міністерства фінансів Ізраїлю, витрати на війну сягнули близько 100 млрд доларів, що на 75 млрд перевищує показники 2023 року. Доходи бюджету зросли лише на 10,5%, тоді як видатки збільшилися на 20,4%. Як наслідок, дефіцит держбюджету склав 19,2 млрд доларів [34].

Незважаючи на це, країна зберігає відносну фінансову стійкість завдяки кільком чинникам: високому рівню військової підготовки громадян, підтримці стартапів у сфері оборонних технологій, тісній співпраці з країнами Перської затоки, а також завдяки вмінню суспільства трансформувати кризу в нові можливості.

Запозичення ізраїльського досвіду у сфері бюджетної та боргової політики могло б стати важливим фактором зміцнення фінансової стабільності України в умовах війни. Насамперед йдеться про поєднання жорсткої бюджетної дисципліни з гнучким залученням зовнішнього та внутрішнього фінансування, що дозволяє мінімізувати ризики дефіциту та уникати надмірної інфляції. Україна могла б використати модель Ізраїлю щодо емісії спеціальних військових облігацій, орієнтованих не лише на інституційних інвесторів, а й на громадян та українську діаспору за кордоном. Це створює не лише додаткове джерело фінансових ресурсів, але й формує ефект солідарності суспільства з державою.

Також цінним є ізраїльський досвід у забезпеченні прозорості бюджетних витрат, де воєнні видатки інтегровані в загальну систему фінансової звітності та підзвітності, що знижує корупційні ризики.

Для України у післявоєнний період надзвичайно корисною є практика Ізраїлю з поступового зниження частки оборонних витрат у ВВП та перенаправлення ресурсів на відновлення інфраструктури, стимулювання високотехнологічних галузей і розвиток людського капіталу.

Таким чином, українська фінансова політика могла б поєднати короткострокові інструменти воєнної мобілізації ресурсів із довгостроковими заходами для забезпечення стійкого економічного зростання. Це включає розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів, підвищення довіри населення до державних фінансів та використання міжнародної підтримки у формі кредитів і грантів як каталізатора структурних реформ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком України, який відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності країни та задоволенні потреб як роздрібних клієнтів, так і бізнесу. Установа спеціалізується на широкому спектрі банківських послуг: від класичного кредитування та депозитних програм до інноваційних цифрових рішень, що зробили банк лідером у сфері дистанційного банкінгу.

ПриватБанк був заснований у 1992 році й працює на основі банківської ліцензії Національного банку України.

Станом на кінець 2022 року, банк мав 8 регіональних філій, понад 1 200 відділень по всій території України, а також закордонне представництво на Кіпрі. Для порівняння, у 2021 році мережа установи була значно ширшою і налічувала понад 1475 відділень та 20 філій. Попри суттєве скорочення фізичної присутності, ПриватБанк зберіг провідні позиції на фінансовому ринку завдяки високому рівню цифровізації та активному використанню мобільних додатків і онлайн-сервісів [50].

2022 рік став переломним не лише для банку, а й для всієї країни у зв'язку з початком повномасштабної війни. Економічна ситуація характеризувалася падінням ВВП, зростанням інфляції та зростанням ризиків для валютного ринку. Війна спричинила масові руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів і зупинку діяльності значної частини підприємств, що напряду відобразилося на банківській діяльності. ПриватБанк був змушений адаптуватися до нових умов, концентруючи

ресурси на підтримці безперервного обслуговування клієнтів, стабільності платіжних систем та кредитуванні пріоритетних секторів економіки.

На початку 2024 року діяльність АТ КБ «ПриватБанк» розвивалася в умовах поступового відновлення економічної активності країни. Певна стабілізація ситуації на фінансовому ринку, а також зменшення масштабів бойових дій на окремих територіях створили передумови для відновлення банківських послуг і зростання попиту з боку бізнесу та населення. Попри складні умови, банк продовжив виконувати ключові функції – забезпечувати розрахунково-касове обслуговування, підтримку кредитування та залучення депозитів.

Зима 2023-2024 років стала черговим випробуванням для фінансової системи України, зокрема через масовані атаки по енергетичній інфраструктурі. Відключення електроенергії та перебої у зв'язку впливали і на банківську сферу: зменшувалася доступність сервісів, ускладнювалася робота відділень, виникали труднощі з безперебійною обробкою платежів. Проте ПриватБанк продемонстрував високу адаптивність завдяки використанню резервних джерел енергопостачання, модернізації ІТ-інфраструктури та розширенню дистанційних каналів обслуговування клієнтів [50].

Війна зумовила значні ризики для банківського бізнесу, проте банк зберіг здатність підтримувати фінансову стійкість завдяки диверсифікації операцій та зміцненню системи управління ризиками. Одночасно зростала роль цифрових сервісів, що забезпечувало доступ клієнтів до рахунків, переказів і кредитних продуктів навіть за умов перебоїв у роботі традиційних каналів.

За підсумками 2023 року ПриватБанк утримував позиції лідера банківського сектору України за обсягами активів, депозитів фізичних осіб та чисельністю клієнтської бази.

Незважаючи на воєнні виклики, банк продовжив формувати прибуток і нарощувати кредитний портфель для малого та середнього бізнесу, що стало

важливим чинником підтримки економічної активності країни. У 2025 році очікується поступове зростання операційної діяльності банку, хоча високий рівень невизначеності зберігається через триваючі воєнні ризики та структурні проблеми економіки України.

АТ КБ «ПриватБанк» і надалі утримує статус найбільшого системного банку України, забезпечуючи стабільність функціонування фінансового сектору навіть у складних умовах воєнного часу [49].

Банк орієнтується як на обслуговування населення, так і на підтримку підприємницької діяльності, пропонуючи широкий спектр сучасних банківських продуктів. Особливу увагу установа приділяє розвитку цифрових сервісів, серед яких інтернет- і мобільний банкінг, що дозволяють клієнтам здійснювати фінансові операції максимально зручно та безпечно. Завдяки цьому ПриватБанк зберігає конкурентні переваги та зміцнює довіру користувачів.

Ключові напрями його діяльності охоплюють кредитування малого й середнього бізнесу, обслуговування корпоративних клієнтів, залучення депозитів населення, а також розвиток інноваційних платіжних рішень.

АТ КБ «ПриватБанк» постійно розширює спектр своїх послуг, прагнучи забезпечити комплексне фінансове обслуговування для всіх категорій клієнтів – від приватних осіб до великих корпоративних структур.

Окрім традиційних банківських продуктів, таких як поточні та депозитні рахунки, кредити та карткові послуги, банк активно впроваджує інноваційні цифрові сервіси, що дозволяють здійснювати фінансові операції дистанційно через мобільний додаток Privat24 та інші онлайн-платформи.

Крім цього, банк розвиває напрямки, пов'язані з наданням страхових послуг, лізингом, управлінням активами, інвестиційними продуктами та сучасними фінансовими інструментами для бізнесу [50].

Особлива увага приділяється комплексним рішенням для малого та середнього бізнесу, включаючи корпоративні кредити, зарплатні проекти та еквайринг. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати рівень фінансової

грамотності клієнтів, але й зміцнювати позиції банку як одного з провідних учасників українського фінансового ринку.

У табл. 2.1 наведено основні напрями функціонування банку [60].

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Основний напрям діяльності	Опис / характеристики	Приклади послуг
1	2	3
Роздрібне банківське обслуговування	Обслуговування приватних клієнтів, включаючи депозити, кредити та рахунки	Поточні та депозитні рахунки, кредитні картки, онлайн-банкінг, мобільний додаток Privat24
Корпоративне банківське обслуговування	Робота з бізнес-клієнтами: малий, середній та великий бізнес	Розрахунково-касове обслуговування, корпоративні кредити, зарплатні проекти, еквайринг
Цифрові та мобільні сервіси	Впровадження інноваційних технологій для дистанційного обслуговування	Privat24, QR-платежі, онлайн-кредити, автоматизовані платежі
Інвестиційні та фінансові послуги	Надання можливостей для інвестування та управління активами	Купівля-продаж цінних паперів, інвестиційні продукти, консультації з управління активами
Кредитування фізичних та юридичних осіб	Надання споживчих, іпотечних та бізнес-кредитів	Споживчі кредити, іпотека, кредити для малого та середнього бізнесу
Платіжні та карткові послуги	Забезпечення зручних платежів та грошових операцій	Дебетові та кредитні картки, Visa/Mastercard, безконтактні платежі
Сервіси страхування	Надання страхових продуктів клієнтам	Медичне, майнове, страхування життя та авто
Міжнародні операції та обмін валют	Проведення операцій з іноземною валютою та міжнародних платежів	SWIFT-перекази, валютні рахунки, обмін валют онлайн

Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50].

Станом на 2025 рік АТ КБ «ПриватБанк» зберігає статус одного з провідних банків України за розміром мережі та охопленням клієнтської

бази. Банк підтримує стабільну роботу 1 065 відділень у регіонах, що перебувають під контролем української влади, а також надає доступ до тисяч банкоматів і терміналів самообслуговування, рівномірно розташованих по всій території держави [50].

Завдяки поєднанню широкої фізичної присутності та сучасних цифрових сервісів, ПриватБанк забезпечує клієнтам комплексне фінансове обслуговування та високий рівень доступності послуг незалежно від географічного розташування.

На рис. 2.1 відображено основну структуру органів управління банку, що забезпечує ефективне функціонування та контроль за всіма напрямками діяльності.



Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50]

Рис. 2.1. Структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Виконавчі органи АТ КБ «ПриватБанк» забезпечують ефективне управління щоденною діяльністю установи. До них належать:

- керівництво банку, до складу якого входить Голова Правління та інші посадові особи з виконавчими повноваженнями, що організовують і координують операційну діяльність банку;
- керівники структурних підрозділів банку, відповідальні за ключові напрями його роботи, зокрема фінанси, ризик-менеджмент,

інформаційні технології, стратегічний розвиток, маркетинг, обслуговування клієнтів та інші напрямки.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю банку здійснюється через систему зовнішніх та внутрішніх інституцій [50]:

- Національний банк України, який виступає регулятором банківського сектору та здійснює нагляд за дотриманням нормативних вимог;
- внутрішній аудит, що проводить незалежну оцінку процесів, фінансової звітності, виконання нормативних і корпоративних стандартів;
- зовнішні аудитори, залучені для перевірки річної фінансової звітності за міжнародними стандартами, забезпечуючи прозорість та об'єктивність інформації для акціонерів і партнерів.

Важливою складовою системи контролю є Ревізійна комісія, яка функціонує незалежно від виконавчих та наглядових органів банку. Комісія перевіряє дотримання законодавства, правильність проведення операцій, стан активів і каси, а також ефективність системи внутрішнього контролю.

Щороку ПриватБанк підтверджує достовірність своєї фінансової звітності через співпрацю з ліцензованими незалежними аудиторами, які не мають корпоративних зв'язків із банком.

Система управління та контролю в АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на забезпечення надійності, стабільності та відповідності діяльності банку вимогам законодавства та внутрішніх стандартів. Правління банку відповідає за формування та підтримку ефективної системи внутрішнього контролю, яка охоплює [50]:

- виявлення, аналіз та управління ризиками операційної діяльності;
- контроль роботи структурних підрозділів, включно з бухгалтерією та формуванням фінансової звітності;
- забезпечення точності, своєчасності та повноти облікових і управлінських даних;

- стабільність та безпеку IT-інфраструктури, цілісність баз даних і надійність систем;
- мінімізацію ризиків шахрайства та неправомірного використання активів;
- дотримання вимог законодавства та нормативної бази.

Управлінська команда банку постійно оцінює ключові ризики та визначає ефективні контрольні механізми, удосконалюючи систему контролю відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На діяльність ПриватБанку у 2022-2025 роках відчутно впливала повномасштабна війна в Україні. Збройна агресія призвела до економічних ускладнень – зростання цін, зниження доходів населення, зупинки роботи підприємств на окремих територіях, що обмежило доступ до фінансових ресурсів, підвищило вартість капіталу та створило загальну економічну невизначеність. Банківська система, включно з ПриватБанком, продовжує адаптуватися до цих викликів, забезпечуючи стабільність та безперервність обслуговування клієнтів [15].

Для всебічної оцінки ефективності роботи банку важливо спиратися на достовірні аналітичні джерела. Значну роль у цьому відіграє аналіз основних фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у період з 2019 по 2024 роки. Дослідження динаміки доходів, витрат, прибутку та інших ключових індикаторів дозволяє оцінити вплив внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх економічних факторів на функціонування банку в умовах нестабільності.

У табл. 2.2 наведено узагальнені дані щодо фінансових результатів банку за зазначений період [50]. Представлена інформація демонструє трансформацію показників під впливом кризових викликів та підтверджує здатність банку адаптуватися до змін, забезпечуючи стабільність і надійність фінансової діяльності.

Табл. 2.2 демонструє динаміку ключових фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2024 роки. Чистий прибуток банку збільшився з

15,3 млрд грн у 2019 році до 40,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про стійке зростання ефективності операційної діяльності. Прибуток до оподаткування за той же період зріс більш ніж у 5 разів, відображаючи не тільки зростання доходів, а й оптимізацію витрат та управлінських процесів. Такі результати підтверджують здатність банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати фінансову ефективність навіть під час криз.

Таблиця 2.2

Ключові фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»
за 2019-2024 роки, млрд грн.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, % (24 до19)
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток	15,3	20,3	35,1	37,8	37,8	40,1	+162,1%
Прибуток до оподаткування	15,6	20,5	35,3	36,4	72,8	81,0	+419,2%
Податок на прибуток	3,9	4,1	6,3	7,0	57,0	40,9	+948,7%
Дивіденди, сплачені державі	11,4	13,0	28,0	30,0	57,0	40,9	+258,8%
Загальні витрати	15,0	16,5	18,0	19,5	20,0	21,0	+40,0%
Активи	580,0	620,0	650,0	700,0	734,4	800,0	+37,9%
Кількість клієнтів (млн)	17,0	18,0	19,0	19,5	19,8	20,0	+17,6%

Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50].

ПриватБанк стабільно виконує свої податкові зобов'язання, а також забезпечує виплату дивідендів державі як основному акціонеру. Це свідчить про фінансову дисципліну та прозорість діяльності, що важливо для підтримки довіри держави та партнерів.

Загальні витрати банку зросли лише на 40% у період з 2019 по 2024 рік, що відносно менше темпів зростання прибутку і активів. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію витратних процесів, включно з операційною діяльністю, ІТ-системами та персоналом.

Активи банку зросли з 580 млрд грн до 800 млрд грн, що відображає збільшення кредитного портфеля, залучення депозитів та розширення інвестиційних операцій. Це свідчить про посилення ресурсної бази та розширення операційної спроможності банку.

Кількість активних клієнтів збільшилася з 17 млн до 20 млн осіб, що демонструє збереження високого рівня довіри населення та бізнесу до банку. Зростання клієнтської бази свідчить про ефективну маркетингову політику та якісне обслуговування, включно з дистанційними банківськими сервісами.

Аналіз показників за період, який включав економічні виклики, зокрема пандемію та війну, показує здатність банку адаптуватися до нестабільного середовища. Навіть у 2022-2023 роках, коли економічна ситуація була критичною, банк зберіг позитивний фінансовий результат і стабільність активів [50].

Загалом ПриватБанк демонструє високу фінансову стійкість, ефективне управління витратами та активами, а також здатність зростати навіть в умовах економічної невизначеності. Дані табл. 2.2 підтверджують, що банк здатний підтримувати надійність, прибутковість та довіру клієнтів, забезпечуючи стабільне функціонування фінансової системи країни.

2.2. Особливості роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

24 лютого 2022 року російська федерація здійснила повномасштабне вторгнення на територію України, що спричинило глибоку економічну кризу та структурні трансформації у фінансовій системі держави. Українське суспільство мобілізувало всі можливі ресурси для спротиву агресії: військові, добровольці, волонтери та громадяни, які активно підтримували армію фінансово й матеріально. За даними експертів, падіння реального ВВП у 2022 році склало 28,8 %, а відновлення у 2024 році сягнуло лише 77 % від довоєнного рівня. Серед основних чинників стали окупація близько 20 %

території, втрата мільйонів робочих місць, значні фінансові збитки та руйнування логістичних маршрутів [48].

В умовах масштабних економічних викликів особливої ваги набула діяльність найбільших системних банків країни, зокрема АТ КБ «ПриватБанк». У перші дні війни банк забезпечив безперервність роботи цифрових сервісів, включаючи мобільний додаток Приват24 та мережу банкоматів, що дозволило населенню отримувати доступ до коштів навіть у регіонах активних бойових дій. Крім того, «ПриватБанк» одним із перших запровадив механізми безкоштовних платежів на підтримку Збройних сил України та волонтерських організацій, а також сприяв роботі державної платформи «Допомога» [50].

З огляду на зростання інфляції (43,7 % за 2022-2024 рр.) та девальвацію гривні на 55 %, банк здійснював активні заходи для збереження ліквідності та стабільності своєї клієнтської бази. Значну частку ресурсів було інвестовано в облігації внутрішньої державної позики, що дозволило підтримати державні фінанси. Водночас обсяги кредитування бізнесу та населення скоротилися, однак «ПриватБанк» залишався лідером за кількістю виданих іпотечних та пільгових кредитів у межах державних програм підтримки, зокрема «5-7-9 %».

Важливо підкреслити соціальну місію банку: у воєнний період «ПриватБанк» забезпечив безкоштовне обслуговування карток для військових, організував виплату соціальних допомог і пенсій у прифронтових регіонах, розширив мережу відділень у безпечніших областях для обслуговування внутрішньо переміщених осіб. Це сприяло зміцненню довіри населення та утриманню стабільності банківської системи України [50].

В табл. 2.3 наведені основні напрями діяльності банку підчас війни (2022-2024 рр.)

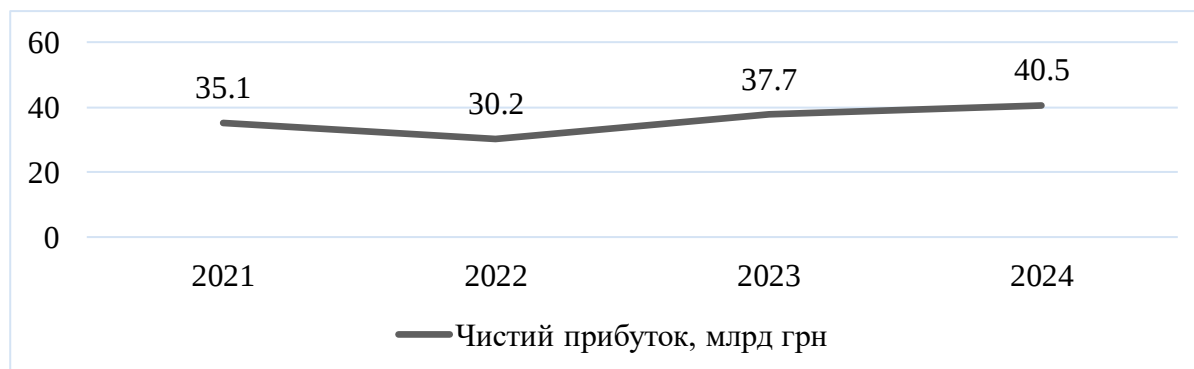
**Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк»
під час повномасштабного вторгнення**

Напрямок діяльності	Основні заходи
Платіжна інфраструктура	Безперебійна робота Приват24, банкоматів і терміналів навіть у критичних умовах
Соціальна підтримка	Виплати пенсій, допомог, зарплат; пільгове обслуговування військових та ВПО
Підтримка ЗСУ та волонтерів	Безкоштовні перекази на рахунки армії та фондів; запуск спеціальних сервісів
Кредитування бізнесу	Участь у програмі «5-7-9 %»; підтримка малого та середнього бізнесу
Державні фінанси	Інвестування в ОВДП; підтримка бюджету і оборонних витрат
Цифрові інновації	Інтеграція з «Дією»; сервіси «ЄДопомога»; онлайн-послуги для клієнтів

Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50].

Для більш наочного відображення тенденцій у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у воєнний період було побудовано низку графіків, що ілюструють динаміку ключових показників банку у 2021-2024 рр. [50], зокрема:

- чистого прибутку (рис. 2.2),
- обсягів кредитування бізнесу та населення (рис. 2.3),
- інвестицій в облігації внутрішньої державної позики (рис. 2.4),
- кількості клієнтів (рис.2.5).



Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50]

Рис. 2.2. Чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 рр., млрд грн.

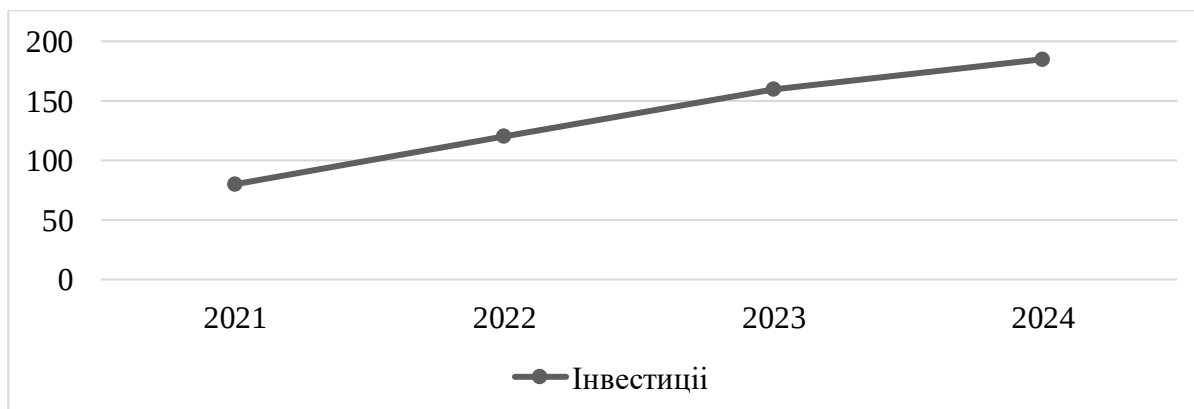
Чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 р. знизився через виклики, пов'язані з війною, однак уже з 2023 р. відновив зростання, перевищивши довоєнний рівень у 2024 р. Це свідчить про високу адаптивність та ефективне управління банком у кризових умовах.



Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50]

Рис. 2.3. Обсяги кредитування бізнесу та населення АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки, млрд грн.

Кредитування бізнесу та фізичних осіб скоротилося у 2022–2023 рр. через високі ризики та зменшення платоспроможності клієнтів. Лише у 2024 р. спостерігається помірне відновлення, що корелює з частковим відновленням економіки.

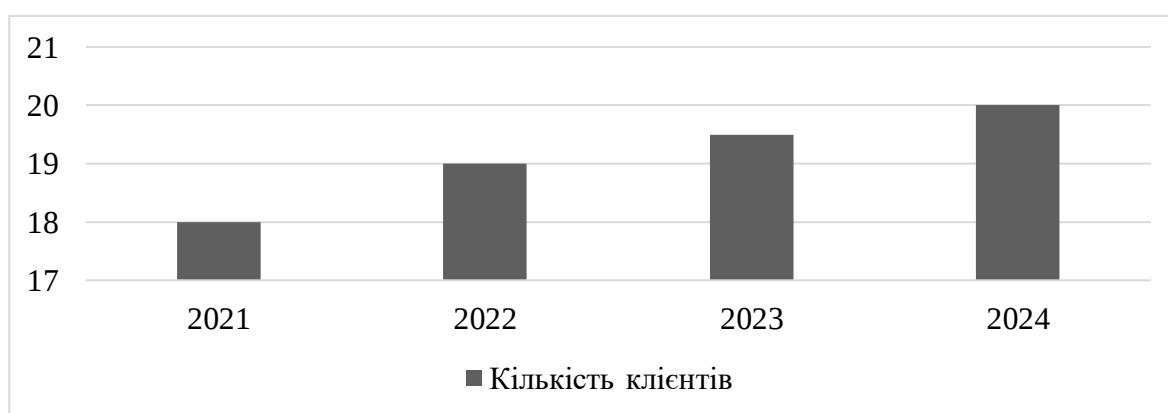


Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50]

Рис. 2.4. Обсяги інвестицій АТ КБ «ПриватБанк» в облігації внутрішньої державної позики за 2021-2024 роки, млрд грн.

Інвестиції в ОВДП мали стабільне зростання протягом усього періоду. Це пояснюється ключовою роллю ПриватБанку у фінансуванні державного бюджету та оборонних витрат. Для банку це стало менш ризиковим та стратегічно необхідним напрямом.

Кількість клієнтів зростала навіть у воєнний час, що свідчить про довіру населення до банку та його важливу соціальну функцію. Переміщення мільйонів українців всередині країни також сприяло зростанню клієнтської бази.



Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50]

Рис. 2.5. Обсяги інвестицій АТ КБ «ПриватБанк» в облігації внутрішньої державної позики за 2021-2024 роки, млрд грн.

Як видно з графіків, у воєнний період Банк обрав стратегію обережності: зменшив обсяги кредитування, водночас посилив інвестиції в державні облігації, що дозволило зберегти фінансову стійкість і навіть збільшити прибутковість.

Діяльність ПриватБанку у 2022-2025 рр. неможливо розглядати у відриві від загальних тенденцій фінансової системи України. Після початку війни банки стали своєрідним «якорем стабільності», перенацілюючи ліквідність у державні облігації (ОВДП). Це дозволяло одночасно зменшувати ризики банківських балансів та забезпечувати фінансування бюджету в умовах зростання воєнних витрат. ПриватБанк виступав одним із

найбільших утримувачів ОВДП, а отже, відігравав ключову роль у підтриманні макрофінансової стійкості держави.

Паралельно із цим Банк зберігав сильні позиції у роздрібному сегменті. Зростання кількості активних платіжних карток, POS-терміналів та обсягів безготівкових операцій дозволило не лише підтримати внутрішній споживчий попит, але й забезпечити сталі податкові надходження, що особливо важливо у кризовий період. Таким чином, поєднання функцій інвестора в державний борг та провідного провайдера платіжних сервісів формувало подвійний ефект впливу ПриватБанку на фінансову систему.

У порівнянні з іншими державними банками, ПриватБанк вирізняється універсальністю та масштабом діяльності. До прикладу, Ощадбанк зберігає найбільшу мережу відділень і значний вплив у сфері соціальних виплат, Укрексімбанк орієнтується переважно на корпоративних клієнтів та зовнішньоекономічні операції, тоді як Укргазбанк активно розвиває «зелене» фінансування. ПриватБанк, концентрується на роздрібному бізнесі та масовому залученні депозитів населення, зокрема через інструменти інвестування у військові та звичайні ОВДП. Саме через канали ПриватБанку тисячі громадян стали інвесторами у державні цінні папери, що забезпечило додаткове фінансування бюджету та зміцнило фінансову незалежність країни [49].

Не менш важливим фактором були рішення Національного банку України, які безпосередньо визначали стратегію ПриватБанку. Фіксація валютного курсу у липні 2022 р. забезпечила прогнозованість для клієнтів і банківського сектору в умовах шоку, тоді як перехід до режиму керованої гнучкості у жовтні 2023 р. поступово відновив ринкові інструменти та дозволив банку активізувати клієнтські операції з валютою [49].

Процентна політика також мала значний вплив: різке підвищення облікової ставки у 2022 р. стимулювало розміщення коштів у високодохідні інструменти НБУ та ОВДП, що збільшило прибутковість банків.

Вплив рішень НБУ на діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Рішення НБУ	Вплив на ринок	Реакція ПриватБанку
1	2	3
Націоналізація ПриватБанку (18 грудня 2016 року)	Визнання банку неплатоспроможним через серйозні проблеми з капіталом та кредитним портфелем	ПриватБанк був націоналізований, і 100% його акцій було передано державі за 1 грн.
Підвищення облікової ставки НБУ	Збільшення вартості кредитування, зниження ліквідності в банківській системі	ПриватБанк адаптував свою кредитну політику, коригуючи процентні ставки за депозитами та кредитами
Введення валютних обмежень НБУ	Обмеження доступу до іноземної валюти, стабілізація валютного ринку	ПриватБанк посилив контроль за валютними операціями, інформуючи клієнтів про зміни в умовах обміну та лімітах
Проведення стрес-тестів НБУ	Оцінка стійкості банківської системи до економічних шоків	ПриватБанк провів внутрішні стрес-тести, зміцнивши капітальну базу та вдосконаливши ризик-менеджмент
Рішення Верховного Суду України щодо націоналізації ПриватБанку (лютий 2025 року)	Підтвердження законності націоналізації, зміцнення довіри до фінансової системи	ПриватБанк продовжив стабільну роботу, акцентуючи на прозорості та корпоративному управлінні

Джерело: складено за даними офіційних сайтів АТ КБ «ПриватБанк» та НБУ [49, 50].

Подальше поступове зниження ставки до середини 2024 р. створило умови для відновлення кредитування, тоді як повернення до жорсткішої монетарної політики у 2025 р. мало на меті втримати інфляційні ризики. ПриватБанк у цих умовах коригував депозитні та кредитні ставки, балансує між привабливістю для вкладників та доступністю позик для клієнтів.

Слід зазначити, що валютні та капітальні обмеження НБУ на початку війни змусили банк адаптувати продуктивну політику до нових реалій: встановлювалися ліміти на зняття готівки та карткові операції за кордоном, а

згодом відбувалося поетапне пом'якшення цих обмежень. Це формувало нові моделі поведінки клієнтів, на які ПриватБанк швидко реагував, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

Табл. 2.4 ілюструє, як рішення НБУ впливали на ринок та як ПриватБанк адаптувався до змін, забезпечуючи стабільність та розвиток банківської системи України.

Таким чином, діяльність ПриватБанку у період повномасштабного вторгнення є показовим прикладом взаємозв'язку між макроекономічними викликами, регуляторними рішеннями та корпоративною стратегією. Банк не лише пристосувався до надзвичайно складних умов, а й зумів стати інструментом фінансової стійкості держави, забезпечивши баланс між підтримкою бюджету, стабільністю банківської системи та задоволенням потреб мільйонів клієнтів.

2.3. Оцінка ефективності заходів АТ КБ «ПриватБанк» із забезпечення безпеки клієнтів після початку воєнного стану

Економічна нестабільність, зумовлена повномасштабним вторгненням, істотно впливає на банківську систему. Високий рівень інфляції та коливання обмінного курсу гривні обмежують можливості кредитування. Наприклад, інфляція на кінець 2022 року становила 26,6%, а у грудні 2024 року прискорилося до 12% у річному вимірі. Підвищення цін на продукти харчування та енергоносії значно зменшує купівельну спроможність населення та підвищує кредитні ризики банків.

Незважаючи на складні економічні умови, ПриватБанк демонструє відновлення активності у споживчому кредитуванні. Так, у 2024 році чистий гривневий кредитний портфель населення зріс понад 30% порівняно з 2023 роком, проте рівень кредитів відносно ВВП та доходів населення залишається низьким, що вказує на значний потенціал для подальшого зростання. У цьому контексті особливо важливо вдосконалювати підходи до

оцінки кредитоспроможності позичальників, адже її неналежна оцінка може призводити до збільшення частки проблемних кредитів.

Для підвищення ефективності кредитування банки активно використовують кредитний скоринг та інші сучасні методи оцінки позичальників. Від якості цих оцінок залежить здатність банку мінімізувати ризики та підтримувати стійке зростання кредитного портфеля. Станом на 01.01.2025 року частка непрацюючих кредитів (NPL) фізичних осіб у банківській системі становила 15,5%, а в державних банках, включно з ПриватБанком, спостерігалось значне скорочення проблемної заборгованості завдяки списанню та продажу прав вимоги третім особам [50].

Водночас банківський сектор стикається з проблемами низької забезпеченості кредитів та недостатньої ефективності судової системи у стягненні заборгованості. Кількість банків та їх відділень поступово скорочується: станом на 01.01.2025 року в Україні діяли 61 банк, а кількість відділень зменшилася до 5 011, що негативно впливає на фінансову інклюзію, особливо у віддалених та прифронтових регіонах [51].

Додатково, законодавчі прогалини, пов'язані з рекламою кредитів, прозорістю процентних ставок та умов кредитування, створюють ризики для клієнтів і вимагають подальшого вдосконалення правового регулювання. Впровадження європейських стандартів, цифровізація послуг та нові директиви, зокрема Директива ЄС 2023/2225, спрямовані на підвищення захисту споживачів та гармонізацію умов кредитування, що є важливим для інтеграції України до європейського фінансового простору.

АТ КБ «ПриватБанк» також реалізує комплекс заходів для захисту інформаційних систем, безпеки клієнтських коштів та підтримки безперебійного функціонування банківської інфраструктури (табл. 2.5).

Основні заходи АТ КБ «ПриватБанк» у сфері технічної безпеки та
інфраструктури

Напрямок	Заходи	Результат
1	2	3
Кібербезпека	Впровадження політики інформаційної безпеки за стандартами ISO/IEC 27002:2023	Комплексний захист даних клієнтів та інфраструктури
	Використання альтернативних джерел даних після атак на державні реєстри	Безперервність операцій та доступність інформації
	Протидія шахрайству та інформування клієнтів	Зниження ризику фінансових втрат
Операційна стабільність	Активне використання цифрових сервісів («Приват24»)	Дистанційне управління рахунками, зменшення навантаження на відділення
	Підтримка мережі банкоматів та терміналів самообслуговування	Забезпечення доступності фінансових послуг у регіонах
	Фінансова підтримка бізнесу (залучення міжнародних коштів)	Збереження економічної активності під час війни
Підвищення обізнаності клієнтів	Кампанія #КібербезпекаФінансів	Інформування населення про методи захисту фінансових даних

Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50].

ПриватБанк здійснив міграцію всіх критичних додатків у хмару за допомогою Amazon Web Services (AWS) протягом 43 днів на піку російського наступу, що дозволило мінімізувати ризики фізичних та кіберзагроз і забезпечити безперервність операцій .

У 2024 році банк став лідером цифрової трансформації серед українських банків, згідно з дослідженням «Digitalization Champions» від Forbes Ukraine та KPMG .

Для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів у разі відключення електроенергії ПриватБанк обладнав близько 150 філій резервними джерелами живлення. АТ КБ «ПриватБанк» реалізує комплекс

заходів, спрямованих на протидію шахрайству, кібератакам та несанкціонованому доступу до рахунків клієнтів. Ця система включає багаторівневий контроль транзакцій, протидію шахрайству, захист інформаційної інфраструктури та співпрацю з державними та міжнародними партнерами (табл. 2.6) [50].

Таблиця 2.6

Основні заходи захисту фінансових операцій АТ КБ «ПриватБанк» під час повномасштабного вторгнення

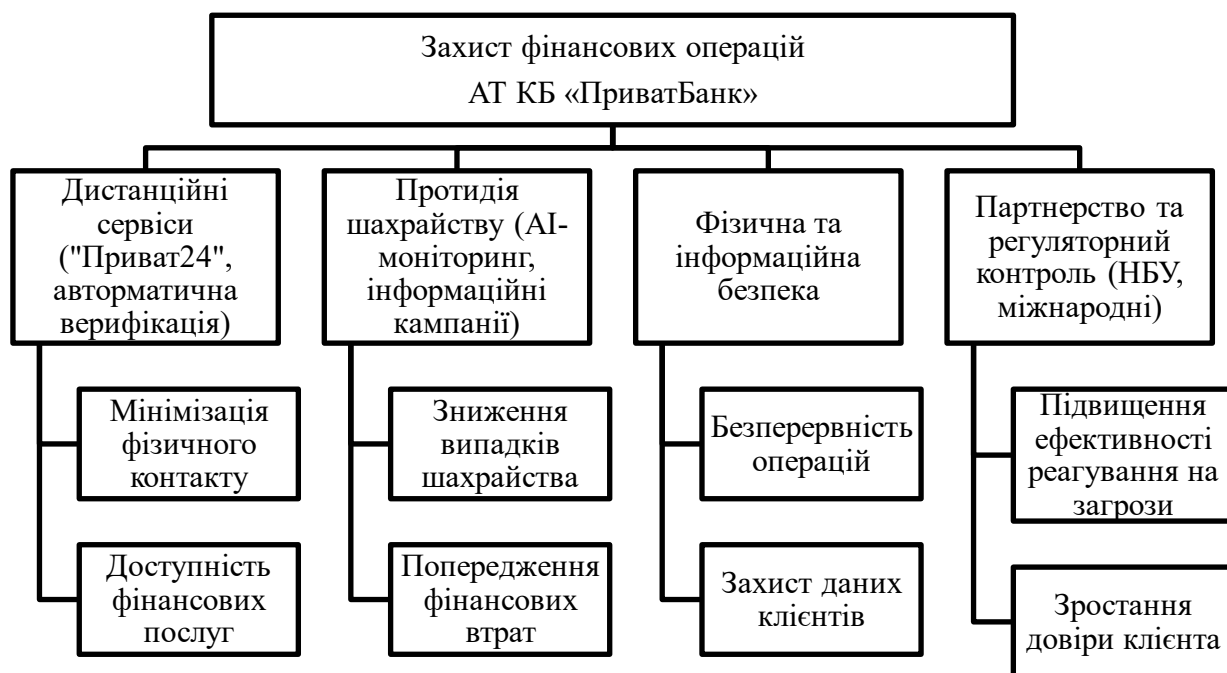
Напрямок	Заходи	Результат
1	2	3
Контроль і верифікація транзакцій	Багаторівнева аутентифікація, моніторинг операцій у реальному часі	Зниження ризику несанкціонованих операцій
Протидія шахрайству	Інформування клієнтів, АІ для виявлення шахрайства, блокування ризикових платежів	Мінімізація фінансових втрат клієнтів
Захист інформаційної інфраструктури	Шифрування даних, резервне копіювання, високодоступні системи	Безперервність та цілісність фінансових операцій
Співпраця з державою та міжнародними партнерами	Взаємодія з НБУ, міжнародними фінансовими організаціями	Підвищення ефективності реагування на загрози

Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50].

Банк активно впроваджує нові методи цифрової автентифікації платежів, зокрема програму для цифрової аутентифікації платежів у сфері електронної комерції, що дозволяє знижувати ризики шахрайства та підвищує зручність для клієнтів.

Також ПриватБанк запровадив програми реструктуризації кредитів для клієнтів, які постраждали від воєнних дій, зокрема для позичальників з тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться бойові дії.

На рис. 2.6 наведено чотири ключові напрями заходів безпеки ПриватБанку та їхні основні результати, що наочно демонструє ефективність дій банку під час воєнного стану [50].



Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50]

Рис. 2.6. Напрями та ефекти заходів безпеки ПриватБанку під час війни

Для об'єктивної оцінки ефективності заходів АТ КБ «ПриватБанк» щодо забезпечення безпеки клієнтів після початку воєнного стану доцільно розглянути ключові показники діяльності банку [50]. Табл. 2.7 демонструє результати впровадження дистанційних сервісів, систем протидії шахрайству, заходів фізичної та інформаційної безпеки, а також ефективність партнерської взаємодії з регуляторними та міжнародними організаціями.

Ці показники дозволяють кількісно оцінити вплив заходів на збереження коштів клієнтів та стабільність фінансових операцій у складних умовах воєнного стану.

Оцінка ефективності заходів безпеки АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2025 роки

Напрямок	Показник	Значення	Примітка
1	2	3	4
Дистанційні сервіси	Частка клієнтів, що користуються «Приват24»	74%	Підтверджує високий рівень доступності послуг під час війни
	Кількість транзакцій у «Приват24» у день	~2,5 млн	Автоматична обробка та зменшення навантаження на відділення
Протидія шахрайству	Кількість заблокованих підозрілих операцій	15 000 на місяць	Зменшення фінансових втрат клієнтів
	Втрати клієнтів через шахрайство	<0,02% від загальної суми транзакцій	Показник ефективності системи моніторингу
Фізична та інформаційна безпека	Доступність банкоматів та терміналів	>99%	Стабільна робота інфраструктури навіть у складних умовах
	Час відновлення після кібератак	≤2 годин	Підтверджує ефективність резервних систем
Партнерство та регуляторний контроль	Час реагування на загрозу	≤1 година	Висока швидкість реагування забезпечує захист клієнтів
	Кількість успішно попереджених загроз	100% від зафіксованих інцидентів	Підтвердження ефективності взаємодії з НБУ та міжнародними партнерами

Джерело: складено за даними офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк» [50].

Цифрові показники, наведені в табл. 2.7 свідчать про високу ефективність заходів ПриватБанку з безпеки клієнтів: більшість клієнтів користуються дистанційними сервісами, транзакції захищені від шахрайства, банкоматна та термінальна мережа працює стабільно, а час реагування на загрози є мінімальним. Це підтверджує, що комплекс заходів забезпечує надійний захист фінансових операцій навіть у складних умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Цифровізація банківських послуг як інструмент антикризового управління

На сучасному етапі банківська система перебуває в умовах глибокої цифрової трансформації, що зумовлена глобальними тенденціями розвитку фінансового сектору та зміною очікувань клієнтів. Все більшого поширення набувають інноваційні технології, що виходять за межі традиційних банківських продуктів та змінюють канали їх надання. Використання штучного інтелекту, відкритих API, фінтех-рішень та формування фінансових екосистем докорінно трансформують інфраструктуру ринку та характер взаємодії між його учасниками [58].

Особливе місце серед інноваційних процесів займає концепція відкритого банкінгу, яка дає змогу клієнтам надавати доступ до власних фінансових даних третім сторонам для отримання нових послуг. Це сприяє персоналізації банківських продуктів, підвищує швидкість та безпечність операцій, а також формує умови для розвитку конкуренції між банками і фінтех-компаніями. Відкритий банкінг дозволяє оптимізувати транзакційні процеси, забезпечувати безперервність роботи та знижувати операційні витрати, що є критично важливим для бізнесу в умовах нестабільності.

Європейський досвід упровадження відкритого банкінгу, започаткований директивами PSD2, підтвердив його ефективність у створенні сучасного фінансового середовища. Країни ЄС вже демонструють успішні приклади використання відкритих API у сфері платежів та електронної комерції. Водночас Україна активно інтегрується у європейський фінансовий простір, ухваливши Закон «Про платіжні послуги»

та концепцію відкритого банкінгу. Планується, що ця система запрацює повноцінно, забезпечивши новий рівень доступності та інноваційності фінансових сервісів.

Розвиток відкритого банкінгу створює передумови для переходу до ширших концепцій – відкритих фінансів та відкритих даних. Це означає, що клієнти зможуть ділитися не лише інформацією про банківські рахунки, а й даними щодо інвестицій, кредитів, страхування чи пенсій, отримуючи натомість нові індивідуалізовані послуги. Такий підхід дозволяє створювати комплексні фінансові екосистеми, які поєднують банки, фінтех-компанії та технологічні платформи [58].

У перспективі саме екосистеми, а не окремі банки, визначатимуть рівень конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Банківські послуги ставатимуть «невидимими» – інтегрованими у цифрові додатки, персональних асистентів та онлайн-сервіси. Головною перевагою екосистеми є її здатність розширюватися, включати нові сервіси та максимально задовольняти потреби клієнтів.

Цифрові екосистеми стають рушійною силою розвитку фінансового сектору, забезпечуючи інтеграцію банківських, страхових та інших послуг на єдиній платформі. Вони створюють нову модель взаємодії з клієнтами, засновану на зручності, швидкості та персоналізації сервісів. Споживачі очікують фінансових рішень, які відповідають їхнім індивідуальним потребам у режимі реального часу, що стимулює банки, страхові компанії та fintech-стартапи до активної співпраці та впровадження інноваційних технологій [73].

Основою функціонування таких екосистем є використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень і мобільних технологій нового покоління. Це дозволяє формувати детальні клієнтські профілі, прогнозувати потреби, пропонувати персоналізовані продукти та оптимізувати комунікацію. Наприклад, завдяки аналізу транзакційної активності та поведінкових даних банки можуть пропонувати клієнтам відповідні кредитні

рішення, а страхові компанії – індивідуалізовані поліси, що враховують конкретні ризики.

У межах Bancassurance (модель співпраці між банком і страховою компанією, за якою банк продає страхові продукти своїм клієнтам через власну мережу відділень, цифрові канали або персональних менеджерів) цифрові екосистеми створюють додаткову цінність, дозволяючи пропонувати комплексні пакети послуг. Це може бути іпотечний кредит зі страхуванням майна або автокредит із КАСКО, що значно підвищує зручність і довіру клієнтів. Світова практика показує, що фінансові установи інвестують у розвиток таких інтегрованих платформ для підвищення конкурентоспроможності й утримання клієнтів.

Технологічна інфраструктура цифрових екосистем базується на API-інтеграції, яка забезпечує взаємодію між різними сервісами. Це дозволяє клієнтам оформлювати страхові продукти безпосередньо в банківських додатках чи отримувати інвестиційні пропозиції у поєднанні з банківськими послугами. Додатково застосовуються чат-боти та віртуальні асистенти на базі генеративного ШІ, які автоматизують клієнтську підтримку та значно скорочують час обслуговування [63].

Разом із перевагами цифрові екосистеми стикаються з викликами. Найбільш актуальними є високі витрати на створення інфраструктури, ризики кіберзлочинності та необхідність дотримання регуляторних вимог щодо захисту персональних даних. Особливої уваги вимагає кібербезпека, оскільки зростання обсягу даних у системі збільшує вразливість до атак.

В Україні розвиток цифрових екосистем відбувається з урахуванням воєнних реалій та інтеграції з державними цифровими сервісами, зокрема платформою «Дія». Банки активно пропонують у своїх мобільних додатках страхові продукти та інші додаткові послуги, адаптуючи їх до потреб клієнтів у кризових умовах. Це дозволяє підтримувати стабільність фінансових процесів, підвищувати рівень довіри та розширювати можливості персоналізації [46].

Цифрові екосистеми формують нову парадигму фінансових послуг, де головним пріоритетом стає клієнтський досвід. Вони забезпечують інтеграцію різних сервісів, оптимізацію процесів та індивідуальний підхід, створюючи конкурентні переваги для банків і страхових компаній. Водночас їх успішний розвиток залежить від здатності подолати виклики, пов'язані з безпекою, регуляторними обмеженнями та фінансовими витратами, що особливо актуально для українського ринку в умовах воєнного часу. В табл. 3.1 наведена загальна структура цифрової екосистеми фінансових організацій.

Таблиця 3.1

Структура цифрової екосистеми у фінансовій сфері

Компонент	Елементи	Основні функції	Очікувані результати
1	2	3	4
Учасники	Банки, страхові компанії, FinTech-стартапи, IT-компанії, державні сервіси («Дія»)	Забезпечення фінансових і страхових послуг, інтеграція технологій	Розширення ринку, доступність сервісів
Технології	Штучний інтелект (AI), Big Data, хмарні обчислення, API, мобільні платформи	Автоматизація, аналітика, безпека	Інноваційні рішення, оптимізація витрат
Функціонал	Персоналізація, онлайн-банкінг і страхування, чат-боти, управління ризиками	Підвищення якості обслуговування	Зручність, швидкість, довіра клієнтів
Переваги	Гнучкість сервісів, персоналізовані пропозиції, економія ресурсів	Зростання конкурентоспроможності	Лояльність і утримання клієнтів
Виклики	Кібербезпека, регуляторні вимоги, високі інвестиції, воєнні ризики	Мінімізація загроз та адаптація	Стійкість системи

Джерело: складено автором [46, 63, 73].

Традиційні банківські установи поступово втрачають свою монополію на фінансові послуги, адже на ринку з'явилися нові учасники – фінтех-

компанії та платформи, що пропонують швидкі, зручні й дешевші альтернативи класичному банкінгу. Цей процес став основою формування цифрових фінансових екосистем, у межах яких поєднуються банківські, платіжні, інвестиційні та страхові сервіси.

Сучасний клієнт очікує доступності послуг «тут і зараз», незалежно від місця перебування. Це стало поштовхом до поширення мобільних застосунків, електронних гарантів та систем миттєвих переказів, які дозволяють здійснювати фінансові операції без відвідування відділень. Зручність, економія часу та персоналізований підхід стали ключовими факторами, що визначають конкурентоспроможність фінансових установ.

Особливу увагу привертає розвиток концепції «відкритого банкінгу» (Open Banking), яка передбачає інтеграцію банківських послуг із зовнішніми сервісами через API. Така модель забезпечує клієнтів ширшими можливостями для управління власними фінансами, а також стимулює конкуренцію між фінансовими установами, сприяючи зниженню тарифів і розширенню спектра послуг.

Водночас важливим елементом трансформації банківської системи стає впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних. Вони дозволяють прогнозувати фінансову поведінку клієнтів, створювати індивідуальні продукти, а також підвищувати рівень безпеки шляхом запобігання шахрайству.

Український банківський сектор активно долучається до цих процесів. Зокрема, провідні банки впроваджують сервіси віддаленої ідентифікації клієнтів, системи цифрового кредитування та автоматизовані платформи для малого й середнього бізнесу. Значного поширення набули мобільні банки нового покоління, серед яких Monobank, izibank та інші, що демонструють зростаючу популярність серед населення [49].

Попри виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, цифровізація фінансових послуг в Україні продовжує набирати обертів. Це свідчить про високу адаптивність банківської системи до умов

невизначеності та підтверджує, що інновації стають ключовим чинником її стійкості [4].

Отже, сучасний банківський ринок переходить від класичної моделі обслуговування до інтегрованих цифрових платформ, де фінансові та нефінансові сервіси поєднуються в єдине середовище.

Така трансформація створює умови для формування нової парадигми банківської діяльності, заснованої на клієнтоцентричності, інноваційності та високому рівні технологічної гнучкості.

Таблиця 3.2

Етапи трансформації банківської системи

Етап	Характерні риси	Основні переваги
1	2	3
Традиційний банкінг	Фізичні відділення, паперовий документообіг, обмежений графік роботи	Особистий контакт із клієнтом, довіра до інституцій
Інтернет-банкінг	Використання вебсайтів для платежів, можливість дистанційного доступу	Економія часу, зручність проведення базових операцій
Мобільний банкінг	Мобільні застосунки, цілодобовий доступ до рахунків, push-сповіщення	Оперативність, інтеграція з мобільними сервісами, контроль фінансів у реальному часі
Необанки та фінтех	Відсутність відділень, прості процедури відкриття рахунків, низькі тарифи	Гнучкість, доступність, персоналізовані сервіси, зменшені витрати
Цифрові фінансові екосистеми	Інтеграція банківських і небанківських послуг, використання AI та Big Data, Open Banking	Комплексність, клієнтоцентричність, висока технологічність, нові можливості для бізнесу

Джерело: складено за матеріалами [5].

Трансформація банківської системи відбувалася поетапно, під впливом розвитку інформаційних технологій та зміни потреб клієнтів. Кожен етап характеризується специфічними особливостями, які визначали нові формати взаємодії між банком і споживачем. У табл. 3.2 подано узагальнену

характеристику ключових етапів еволюції банківських послуг, їх риси та основні переваги.

Табл. 3.2 демонструє поступовий перехід від традиційного банкінгу до цифрових фінансових екосистем, що інтегрують різноманітні сервіси та орієнтовані на клієнтоцентричність. Цей процес засвідчує, що інновації й технології стали визначальними чинниками конкурентоспроможності банків та ключем до забезпечення їхньої стійкості в умовах глобальної невизначеності.

Впровадження цифрових технологій у банківську сферу суттєво розширює можливості доступу до фінансових послуг. Клієнти, незалежно від місця проживання, можуть користуватися основними банківськими продуктами, що сприяє фінансовій інклюзії та зменшенню регіональних диспропорцій. Дистанційне обслуговування робить банківські послуги доступними для широких верств населення, особливо в умовах соціально-економічної нестабільності.

Для банків цифровізація означає зниження витрат та підвищення продуктивності. Автоматизація рутинних процесів дає змогу оптимізувати витрати на персонал та утримання відділень, а також прискорює проведення операцій. Водночас нові технології дозволяють формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, підвищувати якість сервісу та забезпечувати цілодобове обслуговування [72].

Важливим результатом цифрової трансформації є стимулювання інновацій. Банки, що впроваджують новітні рішення, отримують конкурентні переваги та можливість займати лідерські позиції на ринку. Прикладом успішного цифрового банкінгу в Україні є діяльність Monobank, який довів ефективність моделі безвідділкового обслуговування [49].

Разом з тим цифровізація супроводжується низкою викликів. Найбільш актуальною проблемою залишається кібербезпека: із ростом кількості онлайн-операцій підвищуються ризики шахрайства, витоку даних та несанкціонованого доступу до рахунків. Вирішення цих проблем потребує

постійного вдосконалення захисних систем, запровадження багаторівневої аутентифікації та дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки [16].

Таблиця 3.3

Переваги, виклики та шляхи вдосконалення цифровізації банківської системи

Переваги цифровізації	Виклики цифровізації	Шляхи вдосконалення
1	2	3
Підвищення доступності банківських послуг для населення, зокрема у віддалених регіонах	Зростання ризиків кіберзлочинності, витоку персональних даних	Впровадження сучасних систем кіберзахисту, багаторівневої аутентифікації, дотримання міжнародних стандартів
Фінансова інклюзія та зменшення соціально-економічної нерівності	Недовіра клієнтів до цифрових сервісів, особливо серед людей старшого віку	Проведення інформаційно-освітніх кампаній, створення простих та інтуїтивних інтерфейсів
Зниження операційних витрат та оптимізація роботи банку	Нерівномірність цифрової готовності банків різного масштабу	Розробка програм державної та міжнародної підтримки для малих і середніх банків
Персоналізація сервісів, зручність користування, цілодобовий доступ	Недосконалість нормативно-правової бази	Актуалізація законодавства щодо дистанційної ідентифікації, електронних грошей, хмарних сервісів
Підвищення конкурентоспроможності банків, стимулювання інновацій	Високі витрати на впровадження новітніх ІТ-рішень	Залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства
Використання штучного інтелекту та Big Data для аналізу ризиків і прогнозування	Ризики надмірної концентрації ринку у великих гравців	Підтримка конкуренції, розвиток відкритого банкінгу (Open Banking)

Джерело: складено за матеріалами [16, 21, 22, 24].

Ще одним викликом є нерівномірність цифрової готовності серед банківських установ. Великі банки мають ресурси для впровадження масштабних ІТ-рішень, тоді як менші гравці ризикують відставати у процесах трансформації, що може спричинити посилення ринкової

концентрації. Додатковим бар'єром виступає потреба у вдосконаленні законодавчої бази, яка має регулювати електронні гроші, дистанційну ідентифікацію та використання хмарних технологій.

Цифровізація банківської системи супроводжується як очевидними перевагами для банків та їхніх клієнтів, так і низкою серйозних викликів. Для об'єктивного аналізу доцільно розглянути ці аспекти комплексно, з урахуванням можливих шляхів їх подолання.

У табл. 3.3 наведено узагальнені переваги цифровізації, ключові проблеми, що виникають у процесі її впровадження, а також напрями вдосконалення цифрових фінансових сервісів.

Перспективи цифровізації банківських послуг в Україні залишаються сприятливими. Очікується подальший розвиток відкритого банкінгу (Open Banking), застосування штучного інтелекту для автоматизованої оцінки ризиків та прогнозування поведінки клієнтів, а також поширення цифрової ідентичності через державні сервіси на кшталт «Дії». Одним із важливих стратегічних напрямів є дослідження ймовірності впровадження цифрової валюти Національного банку е-гривні, яка може стати інструментом модернізації грошово-кредитної політики.

Таким чином, цифровізація банківських послуг є невідворотним процесом, що визначає майбутнє фінансової системи. Вона створює нові можливості для банків і клієнтів, забезпечує ефективність та доступність сервісів, проте потребує комплексного підходу до вирішення викликів, пов'язаних із безпекою, законодавством та цифровою нерівністю.

3.2. Пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану

Під час війни фінансова система України зіткнулася з серйозними проблемами, такими як зниження ВВП та економічної активності, інфляція та девальвація гривні, нестабільність фінансових ринків. Зниження

інвестиційної привабливості та обмеження виведення капіталу створили додаткові ризики для економіки.

Адаптація міжнародного досвіду до українських умов вимагає системного підходу, який враховує специфіку національної економіки, рівень розвитку фінансових інститутів, а також чинну регуляторну базу. Важливо не просто запозичувати передові практики інших країн, а й забезпечувати їхню ефективну інтеграцію у національну правову та інституційну систему. Успішне впровадження реформ можливе лише за умови врахування макроекономічного середовища, політичної стабільності, інституційної спроможності ключових державних органів та готовності до реалізації змін.

Комплексний підхід до адаптації передбачає аналіз успішних моделей банківської системи за кордоном, оцінку їхніх сильних і слабких сторін, а також визначення елементів, які можуть бути застосовані в українських реаліях без створення ризиків для стабільності фінансової системи. Такий процес дозволяє не лише модернізувати банківський сектор, а й забезпечити його стійкість, підвищити ефективність обслуговування клієнтів та інтеграцію національної економіки у міжнародний фінансовий простір. Табл. 3.4 узагальнює ключові особливості різних міжнародних моделей банківської системи.

Поступове реформування банківського сектору має ґрунтуватися на узгоджених стратегічних орієнтирах та прозорих механізмах оцінки результатів. Вихідним етапом виступає комплексна діагностика стану банківських установ, включаючи їхню готовність до адаптації нових стандартів капіталу, управління ліквідністю, удосконалення системи ризик-менеджменту та підвищення якості корпоративного управління.

Подальші кроки повинні охоплювати розвиток сучасної інфраструктури – технологічної, фінансової та нормативно-правової, а також впровадження програм професійної підготовки кадрів для забезпечення високої компетентності персоналу.

Особливості провідних міжнародних моделей банківської системи

Модель	Характерні риси	Переваги	Недоліки	Приклади
1	2	3	4	5
Англо-американська	Висока частка приватних комерційних банків; акцент на ринковому фінансуванні; активна роль фондового ринку	Гнучкість, висока конкуренція, розвинені інноваційні продукти	Схильність до фінансових криз, недостатній контроль держави	США, Велика Британія
Континентальна (німецька)	Провідна роль універсальних банків; значна участь банків у корпоративному управлінні; орієнтація на довгострокове фінансування	Стабільність, тісний зв'язок банків з реальним сектором	Низька гнучкість, ризик концентрації капіталу	Німеччина, Австрія
Японська (азійська)	Домінування банківських груп (кейрецу); орієнтація на корпоративних клієнтів; державна підтримка стратегічних галузей	Стійкість до зовнішніх шоків, підтримка національної промисловості	Обмежений розвиток фондового ринку, низька конкуренція	Японія, Південна Корея
Перехідна (гібридна)	Поєднання елементів ринкової та континентальної моделей; активна роль держави у регулюванні; нерівномірний розвиток фінансових інститутів	Гнучкість у поєднанні різних практик, можливість адаптації	Недостатня інституційна стабільність, ризик залежності від зовнішніх чинників	Країни Центральної та Східної Європи, Україна

Джерело: складено за матеріалами [35].

Стратегія модернізації банківської системи України має враховувати як внутрішні виклики, так і зовнішні тенденції. Серед них – цифровізація фінансових послуг, зростання значення фінтех-сектору, глобальні тренди у

сфері екологічного та соціально відповідального інвестування. Це зумовлює необхідність формування інтегрованої дорожньої карти розвитку, що буде гармонізована з державними пріоритетами економічного зростання, забезпеченням регіонального балансу, підвищенням фінансової доступності та соціальною орієнтацією діяльності банків [29].

Зміцнення капіталізації фінансових установ виступає ключовою передумовою стійкості до можливих кризових явищ. Для цього необхідно створити стимули для залучення довгострокових внутрішніх та зовнішніх інвестицій, зокрема шляхом покращення інституційного середовища, гарантування захисту прав інвесторів і підвищення рівня прозорості фінансової звітності. У цьому контексті важливим є розвиток внутрішнього ринку капіталу через активізацію діяльності фондових бірж, розширення інструментарію боргових та акціонерних цінних паперів, а також очищення банківських балансів від проблемних активів відповідно до вимог Базельських стандартів.

Перехід до ризик-орієнтованої моделі банківського нагляду відкриває нові перспективи для ефективного регулювання. Замість формального дотримання нормативів пріоритетом має стати глибокий аналіз ризиків, що притаманні конкретним фінансовим установам. Це дозволить регуляторам оперативно концентрувати ресурси на найбільш уразливих сегментах та своєчасно реагувати на загрози. Важливим доповненням стане запровадження дієвої системи раннього попередження та механізмів кризового управління, що мінімізуватиме ймовірність масштабних фінансових збоїв [16].

Аналіз сучасного стану банківської системи України підкреслює необхідність виявлення ключових загроз і бар'єрів, що обмежують її стабільний розвиток. На поточному етапі функціонування фінансового сектору можна виокремити низку критичних проблем, серед яких:

- недостатній рівень капіталізації банків та обмежені можливості залучення довгострокових ресурсів;

- зростання частки проблемних кредитів, що негативно впливає на якість активів;
- вплив воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності на роботу банків;
- нестабільність валютного ринку, що посилює інфляційний тиск і ускладнює фінансове планування;
- обмежений доступ малого та середнього бізнесу до кредитних ресурсів через високу вартість фінансування;
- недостатня інтеграція інноваційних технологій у банківську діяльність, що знижує конкурентоспроможність у порівнянні з фінтех-компаніями [24].

Для подолання зазначених проблем та підвищення ефективності банківської системи України необхідне впровадження цілісної стратегії реформування, яка передбачає зміцнення довіри клієнтів, удосконалення механізмів державного регулювання, а також підвищення рівня прозорості та корпоративного управління.

Комплекс заходів має бути спрямований на розширення доступу до фінансових ресурсів для бізнесу й населення, стимулювання довгострокових інвестицій, посилення ролі цифрових технологій та забезпечення адаптації банківської системи до сучасних міжнародних стандартів. Такі ініціативи здатні не лише стабілізувати функціонування фінансового сектору, а й закласти основу для його подальшої інтеграції у світовий економічний простір.

Для підвищення стійкості та ефективності банківської системи України необхідно реалізувати комплексні заходи, які охоплюють як внутрішні організаційні зміни у самих банках, так і вдосконалення регуляторної політики з боку держави. В табл. 3.5 наведено узагальнені напрями розвитку, здатні забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та інтеграцію банківського сектору у світовий фінансовий простір.

Основні напрями покращення функціонування банківської системи України

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
1	2	3
Підвищення капіталізації банків	Залучення довгострокових інвестицій, стимулювання внутрішніх заощаджень, впровадження міжнародних стандартів (Базель III)	Зростання фінансової стійкості та здатності протистояти кризам
Зменшення частки проблемних активів	Очищення балансів, розвиток ринку проблемних кредитів, реструктуризація заборгованостей	Поліпшення якості кредитного портфеля та зниження ризиків
Посилення регуляторного нагляду	Впровадження ризик-орієнтованого підходу, створення системи раннього попередження, удосконалення механізмів контролю	Підвищення ефективності управління ризиками та стабільність системи
Розвиток цифрових технологій	Впровадження інноваційних сервісів, автоматизація операцій, інтеграція фінтех-рішень	Зростання конкурентоспроможності та зручності для клієнтів
Забезпечення доступності кредитування	Зниження вартості кредитних ресурсів, програми підтримки МСБ, розвиток іпотечного ринку	Розширення фінансових можливостей бізнесу та населення
Зміцнення довіри клієнтів	Підвищення прозорості, захист прав споживачів, удосконалення корпоративного управління	Зростання рівня довіри населення та бізнесу до банків
Розвиток ринку капіталу	Активізація фондових бірж, запровадження нових фінансових інструментів, стимулювання вторинного ринку цінних паперів	Диверсифікація джерел фінансування та підтримка інвестиційного клімату

Джерело: складено за матеріалами [52].

Запропоновані в табл. 3.5 напрями покращення функціонування банківської системи України спрямовані на зміцнення фінансової стабільності, підвищення довіри з боку населення та бізнесу, а також посилення конкурентоспроможності у глобальному середовищі. Реалізація цих заходів дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з макроекономічною та політичною нестабільністю, та створить умови для сталого розвитку

банківського сектору. Впровадження сучасних технологій і міжнародних стандартів сприятиме інтеграції України у світовий простір.

Сформована стратегія розвитку виступає фундаментальним чинником стабільності та конкурентоспроможності як банківської системи в цілому, так і окремих фінансових установ. У межах цього дослідження було окреслено основні пріоритети та визначено напрями вдосконалення діяльності банків з урахуванням сучасних викликів. Особливий акцент зроблено на підвищенні результативності управління, оптимізації бізнес-моделей та посиленні ролі інноваційних технологій у забезпеченні сталого зростання. Реалізація запропонованих кроків дозволить мінімізувати ризики у середньостроковій перспективі та створить умови для формування більш стійкої й ефективної фінансової екосистеми [47, 52].

Таблиця 3.6

Стратегічні напрями розвитку банківської системи України під час війни

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
1	2	3
Фінансова стійкість	Підвищення капіталізації, очищення балансів від проблемних активів, впровадження міжнародних стандартів	Зміцнення банків перед кризовими ризиками
Цифровізація	Активне впровадження фінтех-рішень, розвиток дистанційних сервісів, кіберзахист	Підвищення зручності, доступності та конкурентоспроможності
Розширення доступу до фінансування	Зниження вартості кредитів, підтримка МСБ, розвиток іпотечного ринку	Зростання економічної активності та фінансової інклюзії
Розвиток ринку капіталу	Запуск нових фінансових інструментів, активізація біржових операцій, стимулювання інвесторів	Формування довгострокових джерел фінансування
Підвищення довіри клієнтів	Прозорість діяльності, захист прав споживачів, удосконалення корпоративного управління	Зростання рівня довіри населення та бізнесу
Інтеграція у світовий фінансовий простір	Адаптація до європейських регуляторних вимог, співпраця з міжнародними організаціями	Поглиблення інтеграції України у глобальну фінансову систему

Джерело: складено за матеріалами [33].

У табл. 3.6 наведено ключові стратегічні напрями розвитку банківської системи України. З метою забезпечення дієвої монетарної політики та підвищення здатності банківської системи адаптуватися до глобальних тенденцій необхідно розробити цілісну стратегію розвитку. Вона повинна включати взаємопов'язані заходи, спрямовані на покращення фінансової стабільності, розширення доступу до банківських послуг, активізацію інвестиційної діяльності та стимулювання цифровізації.

Післявоєнна фінансова стійкість набуває особливої актуальності для України в умовах тривалої війни та її наслідків для економіки. Збереження стабільності фінансових інститутів і їхня адаптація до нових реалій є ключовою умовою відновлення економіки та забезпечення соціальної стабільності. Значні руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, високий рівень безробіття та часткова економічна ізоляція роблять проведення глибоких реформ у фінансовому секторі невідкладним. Це передбачає модернізацію фінансових установ, зміцнення фінансової безпеки, впровадження інноваційних технологій та інтеграцію національної економіки у міжнародний фінансовий простір.

Післявоєнна фінансова модернізація України потребує комплексного підходу, який охоплює ключові напрями розвитку економіки та фінансової системи. Одним із пріоритетів є забезпечення бюджетної стабільності та проведення фіскальної реформи, що передбачає дотримання фіскальної дисципліни через реформу податкової системи, оптимізацію державних витрат та залучення міжнародних позик і інвестицій [20].

Поряд із цим критично важливим є відновлення інвестиційної привабливості країни, яке реалізується шляхом стабільної грошово-кредитної політики, покращення бізнес-клімату через антикорупційні заходи та спрощення процедур для підприємців, а також активного залучення міжнародних фінансових організацій [20].

Велике значення має реформування банківського сектору, що включає реструктуризацію неплатоспроможних установ, модернізацію фінансових

установ із впровадженням цифрових технологій та вдосконалення платіжних систем, що підвищує доступність та ефективність фінансових послуг.

Таблиця 3.7

Основні напрями післявоєнної фінансової модернізації України

Напрямок модернізації	Основні завдання	Очікувані результати
Бюджетна стабільність і фінансова реформа	- реформа податкової системи; - оптимізація державних витрат; - залучення міжнародних позик та інвестицій	- стабілізація доходів держави; - ефективне використання бюджетних коштів; - підтримка макроекономічної стабільності
Відновлення інвестиційної привабливості	- стабільна грошово-кредитна політика; - покращення бізнес-клімату; - залучення міжнародних фінансових організацій	- зростання інвестицій; - стимулювання розвитку бізнесу; - підвищення економічної активності
Реформа банківського сектору	- реструктуризація неплатоспроможних банків; - модернізація фінансових установ та впровадження цифрових технологій; - вдосконалення платіжних систем	- підвищення надійності банків; - підвищення доступності фінансових послуг; - зростання довіри до фінансової системи
Доступ до фінансування для підприємств	- пільгове кредитування МСБ; - розвиток альтернативних джерел фінансування (венчурні інвестиції, краудфандинг); - державні гарантії	- підтримка малого та середнього бізнесу; - збільшення обсягів виробництва; - створення нових робочих місць
Відновлення соціальної та економічної інфраструктури	- відновлення об'єктів соціальної інфраструктури; - впровадження «зеленої» економіки та екостандартів	- поліпшення якості життя населення; - створення нових робочих місць; - стійкий економічний розвиток
Інтеграція у міжнародну фінансову систему	- підключення до зовнішніх ринків капіталу; - співпраця з міжнародними інвесторами та фінансовими організаціями	- залучення інвестицій; - зміцнення фінансової стабільності - підвищення міжнародної довіри до економіки України

Джерело: складено за матеріалами [20].

Забезпечення доступу до фінансування для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, потребує створення програм пільгового кредитування, а також розвитку альтернативних джерел фінансування, таких як венчурні інвестиції, краудфандинг та державні гарантії. Після завершення війни Україні знадобляться певні стратегічні кроки для відновлення фінансової системи (табл. 3.7).

Інтеграція у міжнародну фінансову систему забезпечує доступ до зовнішніх ринків капіталу, залучення інвестицій та підвищення стабільності національної економіки. Комплексне впровадження цих заходів створює основу для сталого післявоєнного відновлення України та підвищення її економічної спроможності на міжнародній арені.

Післявоєнне відновлення потребує значних зусиль та міжнародної підтримки. Водночас чітко продумані фінансові стратегії стануть фундаментом для побудови стабільної, прозорої та процвітаючої економіки України в майбутньому.

3.3. Шляхи покращення антикризового менеджменту банківської системи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

Наслідки банківських криз проявляються багатовимірно. Для окремих фінансових установ це означає зниження прибутковості, відтік клієнтської бази, скорочення капіталу та, у крайніх випадках, примусову санацію або ліквідацію банку. Для банківської системи загалом наслідки є значно серйознішими – втрата довіри до фінансових інститутів, зростання відпливу депозитів, дисбаланси на валютному та кредитному ринках, а також посилення ризиків для макроекономічної стабільності країни [30].

Причинами таких криз переважно стають зовнішні фактори, на які класичні інструменти пруденційного нагляду виявляються малоефективними. Зовнішні шоки можуть виникати як у фінансовій сфері (глобальні рецесії, валютні коливання, міжнародні боргові кризи), так і в

нефінансовій (політична нестабільність, воєнні конфлікти, пандемії), формуючи ефект «ланцюгового поширення» ризиків на всю економіку.

В умовах такої вразливості особливу роль відіграє державний регулятор, який має вчасно виявляти не лише проблеми окремих банків, але й системні ризики, здатні спровокувати кризу усього фінансового сектору. У світовій практиці важливим інструментом забезпечення стабільності фінансової системи стало регулярне проведення стрес-тестування банків, яке дозволяє виявляти їхню стійкість до шоківих сценаріїв та потенційних ризиків. Після фінансової кризи 2008–2009 рр. цей підхід набув статусу обов'язкового елементу регуляторної політики у багатьох країнах. В Україні Національний банк впровадив аналогічну практику, зосереджуючи увагу на найбільших банках, які формують основу банківського сектору та акумулюють понад 90% його активів. Результати проведених стрес-тестів дають змогу не лише оцінити здатність банків протидіяти кризовим явищам, але й визначити напрями підвищення їхньої капіталізації, ліквідності та загальної фінансової стійкості [31].

З метою уніфікації підходів були розроблені методичні матеріали НБУ, що враховують досвід попередніх світових криз (1997 р. – азійська валютно-фінансова криза, 2001 р. – глобальна економічна нестабільність після терактів у США, 2008 р. – обвал міжнародних ринків), а також сучасні ризики, пов'язані з війною, енергетичною та геополітичною напругою. Такий комплексний підхід забезпечує підвищення ефективності антикризового управління та створює передумови для довгострокової стійкості банківської системи України [44].

Таким чином, впровадження регулярного стрес-тестування є важливим інструментом не лише контролю, а й запобігання новим кризам, що дозволяє підвищити адаптивність та стійкість національної банківської системи до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Серед ключових потрясінь для банківської системи України у 2022 році стали повномасштабне військове вторгнення та запровадження воєнного

стану, що зумовили масове переміщення населення, втрату частини інфраструктури та підвищення ризиків у кредитно-фінансовій сфері. Наступним серйозним випробуванням стало різке зростання інфляційного тиску та волатильність валютного ринку, що посилили потребу банків у швидкій адаптації бізнес-моделей і перегляді підходів до управління ризиками [64].

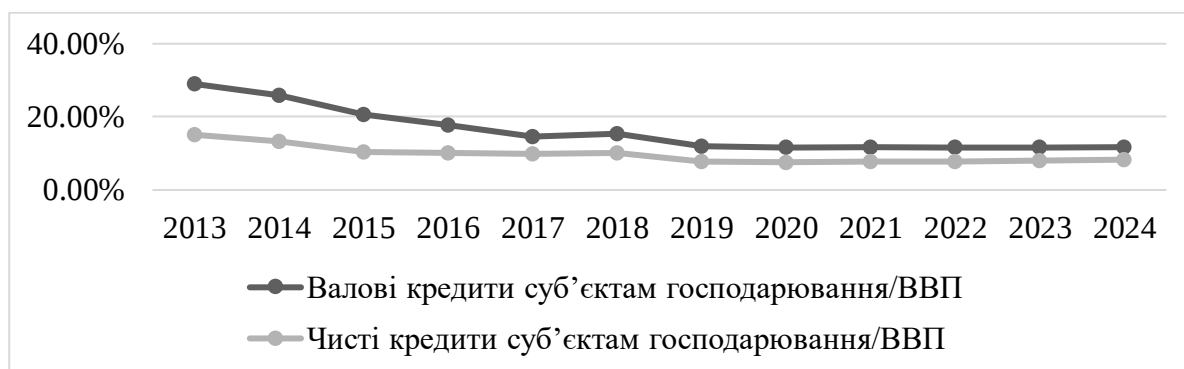
Найбільш скрутним періодом для банківської системи став 2022 рік, коли повномасштабна війна зумовила необхідність швидкої адаптації бізнес-моделей банків до кризових умов. Ключовим завданням у таких умовах було «забезпечення операційної ефективності банків при належному відображенні фінансових результатів, що дозволяє зберегти стійкість банківського сектору». Це актуалізувало потребу у впровадженні систем антикризового управління та їх постійному вдосконаленні. За інформацією НБУ, станом на серпень 2024 року в Україні функціонує 62 платоспроможні банки. Сукупний чистий прибуток банківської системи у 2023 році становив 82,8 млрд грн, що на 60,9 млрд грн більше, ніж роком раніше [49]. Слід підкреслити, що 43% цього прибутку забезпечив ПриватБанк, залишаючись ключовим гравцем фінансового сектору.

Водночас відзначається позитивна динаміка у сфері кредитування. Загальний кредитний портфель банків зріс, а частка непрацюючих кредитів (NPL) скоротилася до 34,6% – на 1,5 в. п. за другий квартал та на 4,4 в. п. протягом року. Як наголошує НБУ, це зумовлено як активним нарощенням нових кредитів, так і списанням застарілих проблемних позик [49].

Якщо брати річні показники, то темпи проникнення банківського сектору в економіку залишаються відносно низькими. Це свідчить про загальне уповільнення економічного зростання в країні, яке НБУ окреслює як «повільне відновлення економіки» (рис. 3.1).

Кредитна активність банківських та небанківських установ в Україні у 2013-2025 рр. демонструє складну траєкторію розвитку, що тісно корелює з макроекономічними та політичними викликами. Якщо на початку

аналізованого періоду частка кредитів у ВВП мала відносно високий рівень, то подальші кризи, очищення банківської системи та війна 2022 року зумовили її суттєве скорочення. Водночас зменшення розриву між валовими та чистими кредитами свідчить про більш якісне управління ризиками та скорочення непрацюючих кредитів.



Джерело: складено за матеріалами [49]

Рис. 3.1. Динаміка рівня впливу кредитів суб'єктів господарювання на ВВП України (валові та чисті, %)

Прогнозні показники на 2025 р. дають підстави очікувати поступове відновлення ролі кредитування у забезпеченні економічного зростання, однак повна реалізація цього потенціалу можлива лише за умов стабілізації фінансового сектору та створення сприятливого інвестиційного середовища.

Якщо банківська установа здатна підтримувати стабільну ліквідність та достатній рівень капіталу, одночасно отримуючи прибуток, вона все ж може стикатися з окремими специфічними ризиками. Зокрема, активне впровадження інноваційних продуктів і технологій може стати джерелом фінансової нестійкості, якщо це призводить до накопичення проблемних кредитів, складнощів у їх сек'юритизації, або неточностей у відображенні справедливої вартості фінансових активів без реального забезпечення [12].

У процесі формування антикризових заходів важливим етапом виступає глибокий аналіз поточного стану банківської установи, її потенціалу та стійкості до змін середовища. Одним із найбільш поширених

інструментів для цього є застосування PEST-аналізу, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу. Завдяки цьому методу можна визначити ключові тенденції розвитку ринку, своєчасно виявити зовнішні ризики та адаптувати управлінські рішення до нових викликів [24].

Таблиця 3.8

**Кризові фактори зовнішнього середовища для SWOT-аналізу системи
антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк»**

Категорія	Потенційні фактори
Можливості (Opportunities)	- Підтримка державних програм фінансової стабільності; - Впровадження нових фінансових технологій та діджитал-сервісів; - Зростання попиту на безконтактні платежі та дистанційний банкінг; - Розширення міжнародного співробітництва та залучення інвестицій.
Загрози (Threats)	- Економічна нестабільність та інфляційний тиск; - Валютні коливання та ризики курсових втрат; - Посилення регуляторних вимог і контрольних механізмів НБУ; - Політична нестабільність та наслідки воєнних дій; - Зростання кіберзагроз і фінансових шахрайств.

Джерело: складено за матеріалами [50].

Завдяки SWOT-аналізу можна сформулювати потенційні стратегічні кроки, враховуючи часові горизонти планування, регіональну присутність банку на фінансовому ринку, напрямки спеціалізації та допустимий рівень ризику (ризик-апетит). Зовнішні фактори сьогодні є визначальними, оскільки вони можуть суттєво впливати на обсяги, структуру та терміни фінансових потоків банку [24].

В табл. 3.8 та табл. 3.9 пропонується групування факторів для АТ КБ «ПриватБанк» за принципом SWOT-матриці, що відображає потенційні можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони установи. Оцінка базується на аналітичних даних Національного банку України.

Таблиця 3.9

Кризові фактори внутрішнього середовища для SWOT-аналізу системи
антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія	Потенційні фактори
Сильні сторони (Strengths)	- Висока капіталізація та ліквідність банку; - Розвинена цифрова платформа та мережа відділень; - Наявність досвідченого управлінського та аналітичного персоналу; - Диверсифікований портфель кредитів і депозитів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Можливі проблемні кредити та прострочені заборгованості; - Висока залежність від окремих сегментів ринку; - Ускладнені процеси внутрішнього контролю та обліку; - Необхідність постійного удосконалення антикризових процедур.

Джерело: складено за матеріалами [50].

Аналізуючи взаємодію і взаємозв'язок внутрішніх переваг та недоліків банку з наявними зовнішніми можливостями й загрозами, на основі матриці SWOT можна визначити напрями стратегічного розвитку установи.

Це дозволяє структурувати управлінські рішення у чотирьох площинах та сформулювати практичні рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії, що узагальнено представлено в табл. 3.10.

Для підвищення результативності антикризового управління у межах поєднання факторів І поля доцільно реалізовувати такі кроки: впровадження комплексних фінансових екосистем, що забезпечують інтеграцію банківських послуг; поглиблену сегментацію клієнтів залежно від їхніх індивідуальних потреб; розробку інноваційних продуктів із урахуванням специфіки кожного сегмента; розвиток цифрової інфраструктури для забезпечення безперервності обслуговування; активне інвестування у вдосконалення мобільних платформ та розширення їх функціоналу; посилення клієнтоорієнтованості через персоналізовані пропозиції й залучення клієнтів до процесу спільного створення нових сервісів, що відповідає сучасним тенденціям ринку.

У II полі доцільними заходами антикризового управління є: модернізація існуючих банківських продуктів відповідно до умов ринкової

нестабільності; активізація співпраці з державними та приватними фінансовими інститутами з метою розширення можливостей партнерства і зниження рівня конкуренції; перерозподіл фінансових ресурсів у напрямку інструментів із низьким рівнем ризику, навіть за умови зменшення прибутковості; впровадження інноваційних транзакційних сервісів із додатковими функціями для клієнтів; оптимізація бізнес-процесів, скорочення часу обробки операцій та розширення програм лояльності.

Таблиця 3.10

SWOT-матриця антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	Поле I (S/O) - Розширення діджитал-інфраструктури та впровадження інновацій; - Модель «фінансового супермаркету»; - Сегментація клієнтів та персоналізація продуктів; - Диференціація продуктів для різних ринкових сегментів; - Розвиток мобільних додатків та нових сервісів; - Посилення «соціальної цінності» через залучення клієнтів	Поле II (S/T) - Система оперативного управління ризиками; - Валютний контроль та хеджування; - Підвищення кіберзахисту; - Адаптація до нових регуляторних вимог НБУ; - Формування резервів ліквідності та капіталу
Слабкі сторони (Weaknesses)	Поле III (W/O) - Оптимізація внутрішніх процесів обліку та контролю; - Використання технологій для моніторингу проблемних кредитів; - Підвищення ефективності управління сегментами ринку; - Професійне навчання персоналу для гнучкого реагування; - Залучення зовнішніх інвестицій для модернізації продуктів	Поле IV (W/T) - Реструктуризація проблемних кредитів та контроль ризикових операцій; - Розробка антикризових процедур та сценаріїв; - Оптимізація витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів; - Комплексний кіберзахист та управління інформаційними ризиками; - Вдосконалення системи внутрішнього аудиту та контролю

У III полі, що базується на поєднанні внутрішніх слабких сторін та зовнішніх можливостей, пропонуються такі рішення: активна підтримка дистанційних каналів обслуговування для залучення клієнтів незалежно від географічного розташування; посилення заходів кіберзахисту фінансових операцій; створення універсальних мобільних платформ («супераппів»), які інтегрують широкий спектр послуг; розвиток партнерських екосистем із залученням суміжних ринків; формування спеціалізованих кризових команд для швидкого реагування на непередбачувані виклики.

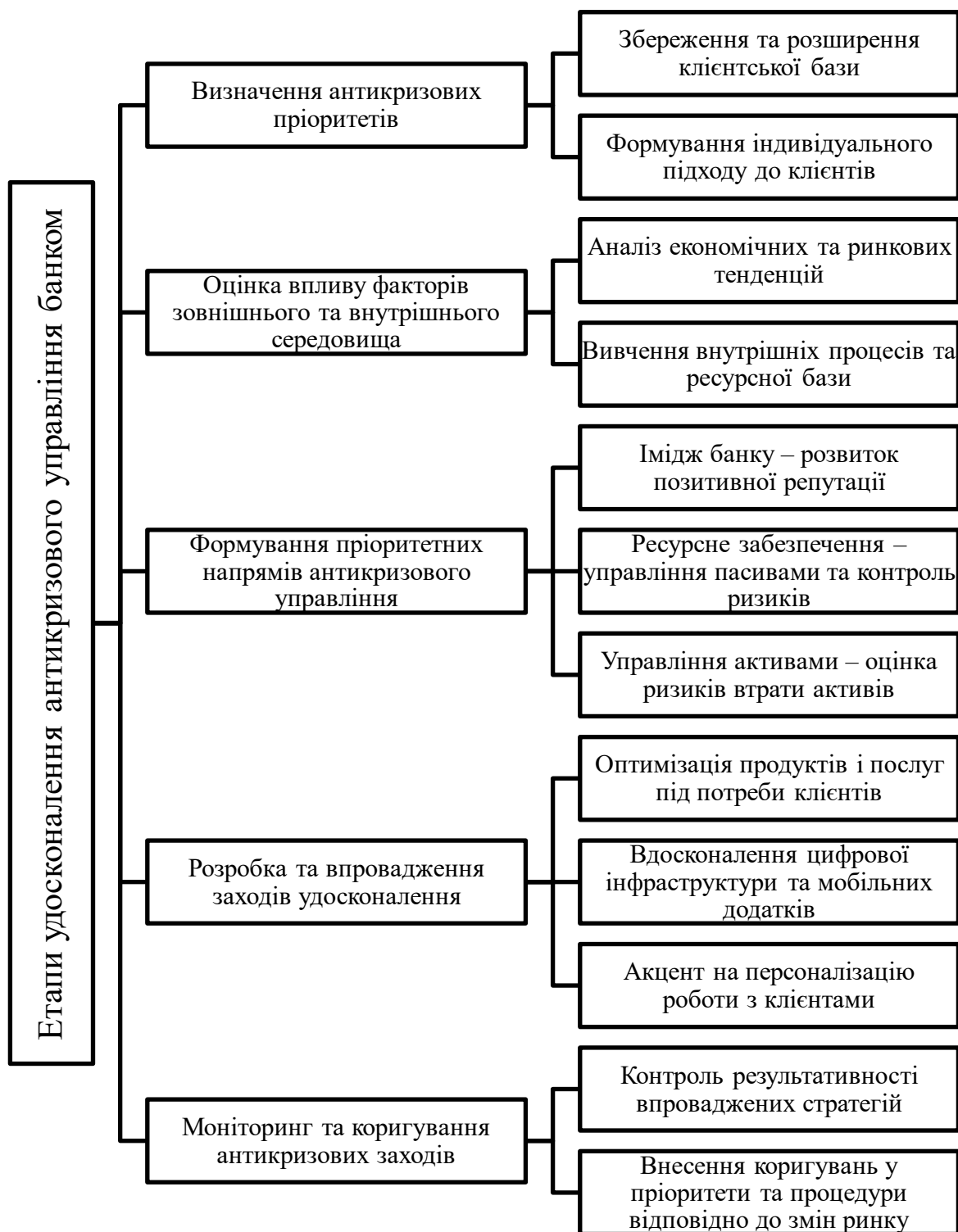
У IV полі, де поєднання зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей створює найбільш складні умови, ключовими заходами необхідно виділити: системне управління кредитним портфелем та контроль якості активів банків; вдосконалення сучасних методик оцінки кредитоспроможності позичальників; розбудова довгострокових відносин «банк–клієнт» на основі партнерства та персоналізації послуг; розвиток мережі електронних каналів самообслуговування; активна комунікаційна політика в цифровому середовищі; врахування соціально-демографічних характеристик клієнтів при формуванні продуктових пропозицій банків; гнучка сегментація клієнтської бази банків для точнішого просування сучасних банківських продуктів.

Таким чином, у сучасних умовах антикризове управління банком повинно будуватися на основі системного підходу, який передбачає визначення ключових напрямів діяльності, формування пріоритетів та їх поетапну реалізацію.

Особливу увагу необхідно приділити роботі з клієнтами, адже саме їх лояльність і довіра забезпечують стабільність та довгострокову конкурентоспроможність банку.

Визначаючи пріоритети антикризового управління, першочергово слід зосередитися на:

- підвищенні іміджу банку – зміцненні репутації надійної установи серед клієнтів та партнерів;



Джерело: складено за матеріалами [66]

Рис. 3.2. Етапи вдосконалення антикризового менеджменту ПриватБанку

- оптимізації ресурсної бази – контролі ефективності управління пасивами та мінімізації ризиків втрати ліквідності;

- управлінні активами – виявленні потенційних загроз, забезпеченні стабільності та стійкості фінансової діяльності.

Основні етапи вдосконалення системи антикризового управління у банківських установах, з урахуванням сучасних викликів та тенденцій, наведено на рис. 3.2.

Системне поєднання превентивних дій, вдосконалення внутрішніх механізмів управління та активне використання сучасних цифрових технологій, які на сьогодні є життєво необхідними, створює підґрунтя для підвищення стійкості банківської установи до кризових явищ, що є надзвичайно актуальним для сучасних банків України. Слід зазначити, що такий підхід забезпечує можливість не лише мінімізувати наслідки потенційних загроз, які неминучі в умовах сьогодення, а й закласти основу для реалізації довгострокових стратегічних цілей.

У табл. 3.11 представлено поетапний план удосконалення системи антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк», що охоплює організаційні, фінансові та технологічні аспекти трансформації діяльності банку.

Удосконалення антикризового управління у банку базується на постійному моніторингу змін зовнішніх і внутрішніх факторів та застосуванні матричних методів аналізу для розробки ефективних заходів. Особлива увага приділяється роботі з клієнтською базою, дотриманню клієнтоорієнтованого підходу та оперативному реагуванню на негативні зміни у взаємодії з клієнтами.

Додаткові інструменти включають CRM-маркетинг, ситуативний маркетинг, бенчмаркінг, антикризовий PR та кризовий реінжиніринг. Використання цих інструментів дозволяє банку не лише підвищити ефективність комунікацій з клієнтами, але й гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи власну діяльність до нових викликів [63].

Поетапний план удосконалення антикризового управління

АТ КБ «ПриватБанк»

Етап	Організаційні заходи	Фінансові заходи	Технологічні заходи
1	2	3	4
I. Превентивний	Формування антикризового комітету; розробка планів реагування на ризики; посилення внутрішнього контролю	Створення резервів ліквідності; диверсифікація джерел фінансування; оптимізація витрат	Впровадження системи раннього виявлення ризиків; модернізація ІТ-безпеки
II. Адаптаційний	Перегляд організаційної структури для підвищення гнучкості; розвиток партнерських програм	Перерозподіл ресурсів у менш ризикові інструменти; управління кредитним портфелем; посилення роботи з проблемною заборгованістю	Розвиток дистанційних каналів обслуговування; цифровізація операцій та документообігу
III. Стабілізаційний	Оптимізація бізнес-процесів; підвищення ефективності управління персоналом	Залучення нових інвесторів та партнерів; нарощування капітальної бази	Розробка «супераппу» з комплексом послуг; автоматизація ризик-менеджменту
IV. Стратегічний	Формування довгострокової стратегії розвитку; посилення корпоративної культури та прозорості	Інвестування у нові напрямки бізнесу; розширення клієнтської бази; підвищення рентабельності активів	Створення фінансової екосистеми; впровадження інноваційних FinTech-рішень; розвиток штучного інтелекту у банківських послугах

Джерело: складено за матеріалами [66].

CRM-маркетинг сприяє формуванню індивідуального підходу до обслуговування клієнтів, що особливо важливо в періоди невизначеності,

тоді як ситуативний маркетинг забезпечує швидку адаптацію до ринкових змін. Бенчмаркінг надає можливість використовувати найкращі практики конкурентів, антикризовий PR – оперативно відновлювати репутацію та довіру до банку, а кризовий реінжиніринг – оптимізувати внутрішні бізнес-процеси відповідно до нових реалій.

Таким чином, комплексне впровадження зазначених інструментів створює цілісну систему підтримки антикризового управління, що забезпечує стійкість банку в кризових умовах, зміцнює довіру клієнтів та підвищує його конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Водночас це формує основу для довгострокового розвитку банківської установи навіть у нестабільному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою «Особливості функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану» можна зробити наступні висновки.

Банківська система є фундаментальною складовою фінансової інфраструктури держави, без якої неможливе стабільне функціонування економіки та ефективне управління бюджетними потоками. Вона створює умови для перерозподілу фінансових ресурсів, сприяє інвестиційній активності та забезпечує безперервність грошового обігу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Надійний і розвинений банківський сектор виступає ключовим чинником економічної стабільності та адаптації економіки до сучасних викликів.

Теоретичні підходи до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій базуються на інтеграції концепцій системної стійкості, управління ризиками, антикризового менеджменту та інституційної підтримки. Для України, враховуючи поточні виклики, ключовими залишаються створення ефективних механізмів екстреної ліквідності, розвиток цифрових банківських технологій та підвищення кіберзахисту, що дасть змогу зберегти стабільність фінансової системи навіть у найскладніших умовах.

Міжнародний досвід свідчить, що успішне функціонування банківської системи під час воєнних дій базується на поєднанні макроекономічної стабільності, гнучкої державної політики та ефективної взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями. Україна може використати ці напрацювання для посилення власної фінансової стійкості в умовах триваючої війни. Для України у післявоєнний період надзвичайно корисною є практика Ізраїлю з поступового зниження частки оборонних витрат у ВВП та перенаправлення ресурсів на відновлення інфраструктури, стимулювання високотехнологічних галузей і розвиток людського капіталу.

В другій частині дослідження розглядалася діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2019 до 2024 року демонструє динаміку ключових фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2024 роки. Чистий прибуток банку збільшився з 15,3 млрд грн у 2019 році до 40,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про стійке зростання ефективності операційної діяльності. Прибуток до оподаткування за той же період зріс більш ніж у 5 разів, відображаючи не тільки зростання доходів, а й оптимізацію витрат та управлінських процесів. Такі результати підтверджують здатність банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати фінансову ефективність навіть під час криз.

Аналіз особливостей роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану показав, що у воєнний період ПриватБанк обрав стратегію обережності: зменшив обсяги кредитування, водночас посилив інвестиції в державні облігації, що дозволило зберегти фінансову стійкість і навіть збільшити прибутковість. Діяльність ПриватБанку у період повномасштабного вторгнення є показовим прикладом взаємозв'язку між макроекономічними викликами, регуляторними рішеннями та корпоративною стратегією. Банк не лише пристосувався до надзвичайно складних умов, а й зумів стати інструментом фінансової стійкості держави, забезпечивши баланс між підтримкою бюджету, стабільністю банківської системи та задоволенням потреб мільйонів клієнтів.

Оцінка ефективності заходів АТ КБ «ПриватБанк» із забезпечення безпеки клієнтів після початку воєнного стану свідчить про високу ефективність заходів ПриватБанку з безпеки клієнтів: більшість клієнтів користуються дистанційними сервісами, транзакції захищені від шахрайства, банкоматна та термінальна мережа працює стабільно, а час реагування на загрози є мінімальним. Це підтверджує, що комплекс заходів забезпечує надійний захист фінансових операцій навіть у складних умовах воєнного стану.

В третьому розділі було визначено основні напрями вдосконалення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану, а саме запропоновано цифровізацію банківських послуг як інструмент антикризового управління. Сучасний банківський ринок переходить від класичної моделі обслуговування до інтегрованих цифрових платформ, де фінансові та нефінансові сервіси поєднуються в єдине середовище. Така трансформація створює умови для формування нової парадигми банківської діяльності, заснованої на клієнтоцентричності, інноваційності та високому рівні технологічної гнучкості. Впровадження цифрових технологій у банківську сферу суттєво розширює можливості доступу до фінансових послуг. Для банків цифровізація означає зниження витрат та підвищення продуктивності. Перспективи цифровізації банківських послуг в Україні залишаються сприятливими. Очікується подальший розвиток відкритого банкінгу (Open Banking), застосування штучного інтелекту для автоматизованої оцінки ризиків та прогнозування поведінки клієнтів, а також поширення цифрової ідентичності через державні сервіси на кшталт «Дії». Одним із важливих стратегічних напрямів є дослідження ймовірності впровадження цифрової валюти Національного банку е-гривні, яка може стати інструментом модернізації грошово-кредитної політики.

В третьому розділі також надано пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану, які спрямовані на зміцнення фінансової стабільності, підвищення довіри з боку населення та бізнесу, а також посилення конкурентоспроможності у глобальному середовищі. Реалізація цих заходів дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з макроекономічною та політичною нестабільністю, та створить умови для сталого розвитку банківського сектору. Впровадження сучасних технологій і міжнародних стандартів сприятиме інтеграції України у світовий фінансовий простір. Післявоєнне відновлення потребує значних зусиль та міжнародної підтримки. Водночас чітко продумані фінансові

стратегії стануть фундаментом для побудови стабільної, прозорої та процвітаючої економіки України в майбутньому.

Також було запропоновано шляхи покращення антикризового менеджменту банківської системи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». У сучасних умовах антикризове управління банком повинно будуватися на основі системного підходу, який передбачає визначення ключових напрямів діяльності, формування пріоритетів та їх поетапну реалізацію. Особливу увагу необхідно приділити роботі з клієнтами, адже саме їх лояльність і довіра забезпечують стабільність та довгострокову конкурентоспроможність банку.

Визначаючи пріоритети антикризового управління, першочергово слід зосередитися на підвищенні іміджу банку, оптимізації ресурсної бази, управлінні активами. Системне поєднання превентивних дій, вдосконалення внутрішніх механізмів управління та активне використання цифрових технологій створює підґрунтя для підвищення стійкості банківської установи до кризових явищ. Такий підхід забезпечує можливість не лише мінімізувати наслідки потенційних загроз, а й закласти основу для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Комплексне впровадження зазначених інструментів створює цілісну систему підтримки антикризового управління, що забезпечує стійкість банку в кризових умовах, зміцнює довіру клієнтів та підвищує його конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Водночас це формує основу для довгострокового розвитку банківської установи навіть у нестабільному економічному середовищі.

Таким чином, поставлені завдання вирішено, а мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архірейська Н. В., Єдинак В. Ю., Литвин Ю. П. Особливості функціонування банківської системи України в умовах правового режиму воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. С. 58–65. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.9.58
2. Бабенко Т.С. Депозитування в умовах воєнного стану. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: зб. тез доп. XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 6 квіт. 2023 р. Харків, 2023. С. 71-73* [Електронний ресурс]. URL : <https://ekhnuir.karazin.ua/items/d3edee0d-86e8-4ce7-9f02-b75e5c594ed1> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Бабенко Т.С. Теоретико-методологічні підходи до аналізу діяльності банків в умовах економічної невизначеності. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : зб. тез доп. V Міжнародної науково-практичної конференції, 20 листоп. 2025 р. Харків, 2025. 341 с. С. 42-44.*
4. Баранова В.В., Бабенко Т.С. Стійкість банківської системи України в умовах воєнного часу. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : зб. тез доп. XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 4 квіт. 2025 р. Харків, 2025. С. 76-78* [Електронний ресурс]. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21709> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Баранова В.В., Бабенко Т.С. Банківська система України в умовах глобальних і внутрішніх викликів: від пандемії до війни. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем : зб. доп. V Міжнародної науково-практичної конференції, 16 трав. 2025 р. Харків, 2025. С. 17-19* [Електронний ресурс]. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/23198> (дата звернення: 10.10.2025).

6. Бондаренко С. М., Новак О. І. Технології мобільного банкінгу як складова маркетингової стратегії. *Сучасні тенденції розвитку економіки*. 2020. № 6. С. 83–90.
7. Бондарчук В. І., Калініченко Т. В. Маркетингові стратегії в банківській сфері: сучасний погляд. *Розвиток економіки та управління підприємствами*. 2021. № 5. С. 95–102.
8. Василенко А. В. Розвиток клієнтських відносин у банківському маркетингу. *Вісник Харківського національного університету*. 2021. № 5. С. 102–107.
9. Вовчак О. Д., Руцишин Н. М., Андрейків Т. Я. Кредит і банківська справа: підручник. Київ: Знання, 2008. 564 с.
10. Волкова Н. І., Герасаменко Р. А., Карпова О. І. Банківська система: навч. посіб. У 2-х томах. Донецьк: Ноулідж, 2013. Т. 1. 374 с., Т. 2. 297 с.
11. Гнатюк М. Аналіз ліквідності та капіталізації банків України під час війни. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 22–30.
12. Гнатюк М., Орлов В. Ліквідність та капіталізація банків під час воєнних дій. *Фінансовий простір*. 2024. № 2. С. 35–44.
13. Грудзевич У., Дребот Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 75–82.
14. Дослідження банківської системи України в умовах війни: зміни активів, доходів, рентабельності, фінансової безпеки (2018–3 кв. 2022) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372199250> (дата звернення: 15.09.2025).
15. Єрохін С. А., Підбуртний В. В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1(259). С. 35–42.

16. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 1–2. С. 50–61.
17. Закон України «Про банки і банківську діяльність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5–6, ст. 30 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 08.10.2025).
18. Закон України «Про Національний банк України». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст. 238 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 09.10.2025).
19. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2015, № 28, ст. 250 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-VIII#Text> (дата звернення: 09.10.2025).
20. Золковер А., Обертинський Б. Інвестиційний потенціал банків як запорука фінансової стабільності системи України в умовах післявоєнного відновлення. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 27–37.
21. Іващенко С., Титаренко Л. Розвиток мобільного банкінгу та його роль у воєнний час. *Вісник Національного банку України*. 2023. № 2(48). С. 77–84.
22. Кириленко В., Петрова Н. Вплив воєнного стану на банківську систему України: ризики і загрози. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 11. С. 102–110.
23. Коваленко В. В., Коренєва О. Г., Черкашина К. Ф., Крухмаль О. В. Банківська система України: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. 187 с.
24. Ковальчук А., Орлова І. Стабільність банківської системи України: аналіз ризиків. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 44–52.

25. Козій Н. С., Вертій С. Депозитна політика банків в умовах воєнного стану. *Eco-Science*. 2024. № 1(273). С. 135–141. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-135-141.
26. Кравченко М., Орлов В. Кредитна політика банків України в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2023. № 5. С. 50–58.
27. Кузнєцова Т., Романенко А. Кредитні ризики українських банків в умовах військової агресії. *Вісник фінансових ринків*. 2023. № 1. С. 34–42.
28. Кузьменко В., Гнатюк М. Вплив воєнного стану на платоспроможність банків. *Проблеми економіки та фінансів*. 2023. № 4. С. 59–67.
29. Левченко С., Орлова І. Вплив зовнішніх факторів на стабільність банківської системи України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 55–61.
30. Литвиненко О., Соловйов В. Антикризове управління банками України. *Інноваційна економіка*. 2023. № 5. С. 90–98.
31. Литвиненко О., Соловйов В. Антикризіві стратегії банків України. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 72–81.
32. Мартиненко О., Соловйов В. Стратегічне управління банками в умовах воєнного стану. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 73–82.
33. Матусевич О. О., Сербін О. О. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 98–105.
34. МВФ. Ukraine: Financial Sector Review under War Conditions. IMF Country Report No. 24/50. Washington, 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/03/01/Ukraine-Financial-Sector-Review-540012> (дата звернення 14.11.2025).
35. Мельник П. В., Тарангул Л. Л., Гордей О. Д. Банківські системи зарубіжних країн: підручник. Київ: Алерта: ЦУЛ, 2019. 586 с.
36. Мельник П., Левченко С. Управління активами банків в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 3(261). С. 22–30.
37. Мірошник О.Ю., Бабенко Т. С. Основні аспекти аудиту кредитних операцій у банку: забезпечення фінансової стійкості та мінімізація

кредитного ризику. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем : зб. тез доп. IV Міжнародної науково-практичної конференції до 80-річчя від дня заснування банківського інституту, 17 травня 2024 р. Харків, 2024. С. 131-133. [Електронний ресурс]. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/a418cd45-b318-4e94-8a47-823e5813d661> (дата звернення: 15.10.2025).

38. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: підручник. 3-є вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2008. 608 с.

39. Назаренко І., Петренко О. Стабільність банківської системи України під час війни. *Вісник економіки та управління*. 2023. № 7. С. 66–74.

40. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

41. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2024 [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

42. НБУ. Звіт про діяльність банківського сектору України у 2023 році. – Київ: НБУ, 2023 [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Report_2023.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

43. НБУ. Звіт про ризики банківської системи України. Київ: НБУ, 2023 [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Risks_Report_2023.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

44. НБУ. Методичні рекомендації щодо антикризового управління банками. Київ: НБУ, 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/monograph/anticrisis-management> (дата звернення: 05.11.2025).

45. НБУ. Методичні рекомендації щодо кредитування в умовах воєнного стану. Київ: НБУ, 2023 [Електронний ресурс]. URL:

<https://bank.gov.ua/legislation/method-recommendations-crediting> (дата звернення: 05.11.2025).

46. НБУ. Методичні рекомендації щодо цифровізації банківських послуг. Київ: НБУ, 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/legislation/digital-banking-recommendations> (дата звернення: 05.11.2025).

47. Орехова К.В., Бабенко Т.С. Ризик-орієнтований підхід у банківській діяльності під час роботи з РЕР. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : зб. тез доп. XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів до 80-річчя від дня заснування банківського інституту, 5 квіт. 2024 р. Харків, 2024. С. 91-93* [Електронний ресурс]. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/3ae116fe-fdd2-424d-971d-756d7a6bee74> (дата звернення: 15.09.2025).

48. Основні показники діяльності банків України. [Електронний ресурс]. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm (дата звернення: 25.09.2025).

49. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. URL: <http://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).

50. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. URL : <https://privatbank.ua/ua> (дата звернення: 23.09.2025).

51. Петрів О., Дяченко І. Кредитна політика та управління активами банків в умовах війни. *Фінанси України*. 2024. № 2. С. 38–46.

52. Петрів О., Дяченко І. Ризики та управління банківським капіталом в умовах війни. *Фінанси України*. 2022. № 11. С. 48–55.

53. Петрова Н., Шевчук С. Банківські послуги для населення в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 41–48.

54. Пилипенко М., Яремчук С. Банківські операції та ризики у воєнний час. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3. С. 12–20.

55. Пінтоха М. М. Особливості функціонування банківського сектору України в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Проблеми теорії та практики публічного управління*. 2023. № 6. С. 42–49.
56. Пономаренко Т., Бондарчук В. Управління ліквідністю банків під час війни. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 35–42.
57. Постанова Правління НБУ «Про особливості регулювання діяльності банків під час воєнного стану» від 24.02.2022 № 18 [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 18.09.2025).
58. Романенко А., Шевченко О. Фінансові інструменти банків в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 44–51.
59. Савчук О., Дяченко І. Фінансова стійкість банків в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 45–53.
60. Світовий банк. Ukraine Economic Update. Spring 2024. Washington, 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update-spring-2024> (дата звернення: 01.10.2025).
61. Світовий банк. Ukraine Economic Update. Spring 2024. Washington, 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update-spring-2024> (дата звернення: 01.10.2025).
62. Світовий банк. Ukraine Financial Sector Overview: Impact of War. – Washington, 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-financial-sector-overview> (дата звернення: 05.10.2025).
63. Сидоренко В., Ковальчук І. Цифровізація банківських послуг в умовах воєнного стану. *Інновації та маркетинг*. 2023. № 4. С. 60–68.
64. Ситник Н., Пріцак Я. Антикризові стратегії банківського сектору України. *Вісник економічної науки*. 2023. № 4. С. 88–97.

65. Ситник Н., Пріцак Я. Досвід антикризового управління українськими банками. *Вісник економіки та менеджменту*. 2022. № 8. С. 77–85.
66. Тимошик Н., Кириченко К. Антикризове управління банками під час війни. *Економіка розвитку*. 2024. № 2. С. 25–34.
67. Тимошик Н., Веретельніков І.О.. Банківський сектор в умовах війни. *Теорія та практика державного управління*. 2023. 1 (76). С. 56–1.
68. Тимошик Н., Крилова О., Мирошніченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 5(46). С. 40–53.
69. Федоренко О., Мартиненко О. Банківська система України під час війни: аналіз ефективності. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 50–58.
70. Шевчук С., Петрова Н. Управління кредитними ризиками банків в умовах воєнного стану. *Вісник Національного банку України*. 2024. № 1(52). С. 60–68.
71. Шумило О., Заїка О., Гречко С. Аналіз сучасного стану банківської системи України в умовах воєнного стану. *Простір*. 2023. № 1. С. 55–63.
72. Яремчук С., Пилипенко М. Інноваційні технології банківського сектору в умовах воєнного стану. *Вісник сучасної економіки*. 2023. № 2. С. 55–63.
73. Яремчук С., Пилипенко М. Інноваційні технології та цифровізація банківської системи України. *Вісник сучасної економіки*. 2024. № 1. С. 44–53.
74. Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction* (12th ed.). Pearson.
75. Berthon, P., Pitt, L. F., & Campbell, C. (2008). Adapting to the New Economy: The Role of Marketing. *Business Horizons*. 51(1), 9–17.

76. Chaffey, D. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice* (7th ed.). Pearson Education.
77. China steps up control of rare-earth exports citing 'national security' concerns. *The Guardian*. 09.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theguardian.com/world/2025/oct/09/china-steps-up-control-rare-earth-exports-national-security-concerns> (дата звернения: 10.10.2025).
78. European markets rise as EU–Japan trade talks progress [Электронный ресурс]. *Financial Times*. 2025. URL: <https://www.ft.com/content/europemarkets-rise-eu-japan-trade> (дата звернения: 10.10.2025).
79. Invesco Nasdaq-100 Monthly Commentary. *Invesco*. February 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.invesco.com/content/dam/invesco/apac/en/pdf/insights/2025/march/invesco-nasdaq-100-monthly-commentary-february-2025.pdf> (дата звернения: 10.10.2025).
80. Fabozzi, F. J., & Modigliani, F. (2019). *Capital Markets: Institutions and Instruments* (5th ed.). Pearson.
81. Hull, J. C. (2018). *Risk Management and Financial Institutions* (5th ed.). Wiley.
82. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
83. Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Economics* (9th ed.). Cengage Learning.
84. Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2018). *Financial Markets and Institutions* (9th ed.). Pearson Education.
85. Lloyd's of London. Counting the economic cost: Geopolitical conflict could cost global economy US\$14.5 trillion over 5 years [Электронный ресурс]. – 2024. URL : <https://www.lloyds.com/insights/futureset/futureset-insights/systemic-risk-scenarios/geopolitics/economic-impact> (дата звернения: 18.11.2025).

86. Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2013). *Bank Management & Financial Services* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
87. Saunders, A., & Cornett, M. M. (2019). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
88. The Bank of Israel extends the comprehensive assistance program [Электронный ресурс]. *Bank of Israel*. 23.06.2024. URL: <https://www.boi.org.il/en/communication-and-publications/press-releases/2362024en/> (дата звернения: 10.10.2025).
89. The Yugoslav Hyperinflation of 1992–1994: Causes, Dynamics, and Money Supply Process [Электронный ресурс]. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1805821 (дата звернения: 10.10.2025).
90. The World Bank. Afghanistan – Access to Finance Project (P128048) [Электронный ресурс]. 2018. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/931221641238133800/txt/Afghanistan-Access-to-Finance-Project.txt> (дата звернения: 10.10.2025).
91. *The impact of conflict and political instability on banking crises in developing countries* [Электронный ресурс]. 2020. IMF Working Paper WP/20/41. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2020/English/wpiea2020041-print-pdf.ashx> (дата звернения: 10.10.2025).
92. Zettelmeyer J. Croatia's Euro Adoption and Its Implications for Financial Stability [Электронный ресурс]. *Peterson Institute for International Economics*. 2023. URL: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/croatias-euro-adoption-and-its-implications-financial-stability> (дата звернения: 10.10.2025).