

**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:

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ
ПІДПРИЄМСТВА (БАНКУ) НА ЗАСАДАХ
РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

здобувача вищої освіти **Бочарникової Єлизавети Сергіївни**

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

Протокол № __ від «__» листопада 202_ р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ **Г. М. Азаренкова**

Науковий керівник

д.е.н., професор

_____ **Г. М. Азаренкова**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

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

_____ Г.М. Азаренкова

“8” вересня 2025 року**З А В Д А Н Н Я**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУБочарникової Єлизавети Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи **«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА (БАНКУ) НА ЗАСАДАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

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

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

затверджені наказом по університету від “5” вересня 2025 року № 4601-5/2887.2. Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: узагальнити підходи до визначення сутності та класифікації фінансових потоків банку; розкрити теоретичні основи резильєнтності та сталого розвитку у фінансовому управлінні банку; дослідити міжнародні стандарти управління фінансовими потоками банків з метою забезпечення фінансової стійкості.

У розділі 2: проаналізувати традиційні та інноваційні моделі управління фінансовими потоками банку; оцінити ефективність використання фінансових потоків як індикатора фінансової стійкості банківської діяльності; ідентифікувати основні ризики та загрози для фінансових потоків банку у

контексті підвищення резильєнтності.

У розділі 3: розробити стратегію резильєнтного управління фінансовими потоками банку; сформулювати практичні рекомендації до підвищення адаптивності фінансових систем банківських установ; надати практичні рекомендації щодо імплементації принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банку.

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання 8 вересня 2025 року _____

Здобувач

підпис

Є. С. Бочарникова

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Г. М. Азаренкова

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
на тему: «УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА
(БАНКУ) НА ЗАСАДАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ»
Бочарникової Єлизавети Сергіївни

Кваліфікаційна магістерська робота містить 122 сторінки, 20 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 89 найменувань, 3 додатки.

Об'єктом дослідження виступає процес управління фінансовими потоками банківської діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до формування системи управління фінансовими потоками банку на засадах резильєнтності та сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо управління фінансовими потоками банку на засадах резильєнтності та сталого розвитку.

У кваліфікаційній магістерській роботі було вирішено такі завдання: - узагальнено підходи до визначення сутності та класифікації фінансових потоків банку; - розкрито теоретичні основи резильєнтності та сталого розвитку у фінансовому управлінні банку; - досліджено міжнародні стандарти управління фінансовими потоками банків з метою забезпечення фінансової стійкості; - проаналізовано традиційні та інноваційні моделі управління фінансовими потоками банку; - оцінено ефективність використання фінансових потоків як індикатора фінансової стійкості банківської діяльності; - ідентифіковано основні ризики та загрози для фінансових потоків банку у контексті підвищення резильєнтності; - розроблено стратегію резильєнтного управління фінансовими потоками банку; - сформульовано практичні рекомендації до підвищення адаптивності фінансових систем банківських установ; - надано практичні рекомендації щодо імплементації принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банку.

За результатами дослідження сформульовано теоретико-методичні підходи та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління фінансовими потоками банківських установ на засадах резильєнтності та сталого розвитку.

Одержані результати можуть бути використані для впровадження стійких моделей управління фінансовими потоками в банках як на українському, так і на міжнародному фінансових ринках.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ФІНАНСОВІ ПОТОКИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РИЗИКИ, АДАПТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ БАНКОМ.

ABSTRACT
FOR THE QUALIFYING MASTER'S THESIS
on the topic: **“MANAGEMENT OF FINANCIAL FLOWS OF AN
ENTERPRISE (BANK) BASED ON THE PRINCIPLES OF RESILIENCE
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT”**
by **Yelyzaveta Bocharnykova**

The master's qualification thesis consists of 122 pages, includes 20 tables, 10 figures, a list of references with 89 sources, and 3 appendixes.

The **object of the research** is the process of managing financial flows in banking activities.

The **subject of the research** is the theoretical and methodological approaches to the formation of a financial flow management system for a bank based on the principles of resilience and sustainable development.

The **purpose of the master's qualification thesis** is to generalize theoretical and methodological approaches and provide practical recommendations for managing a bank's financial flows based on resilience and sustainable development principles.

The following tasks were solved within the master's qualification thesis:

- theoretical approaches to defining the essence and classification of a bank's financial flows were generalized;
- the theoretical foundations of resilience and sustainable development in financial management were disclosed;
- international standards for managing bank financial flows to ensure financial stability were researched;
- traditional and innovative models of financial flow management in banks were analyzed;
- the effectiveness of using financial flows as an indicator of financial stability in banking activities was assessed;
- key risks and threats to bank financial flows in the context of resilience enhancement were identified;
- a strategy for resilient financial flow management in banks was developed;
- practical recommendations to increasing the adaptability of banking financial systems were formulated;
- practical recommendations for the implementation of sustainable development principles into the financial flow management system were provided.

Based on the results of the research, theoretical and methodological approaches were formulated, and practical recommendations were provided for improving the management of financial flows in banking institutions based on resilience and sustainable development.

The obtained results can be used for implementing resilient financial flow management models in banks both in the Ukrainian and international financial markets.

KEYWORDS: RESILIENCE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, FINANCIAL FLOWS, FINANCIAL STABILITY, RISKS, ADAPTABILITY, BANK MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ НА ЗАСАДАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	11
1.1. Поняття фінансових потоків банку та їх класифікація	11
1.2. Резильєнтність та сталий розвиток у фінансовому управлінні банку	18
1.3. Міжнародні стандарти управління фінансовими потоками для забезпечення фінансової стійкості банку	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ АТ «ВСТ БАНК» (ПАТ «БАНК ВОСТОК»)	29
2.1. Аналіз традиційних та інноваційних моделей управління фінансовими потоками банку	29
2.2. Ефективність використання фінансових потоків як індикатор фінансової стійкості банку	39
2.3. Оцінювання ризиків та загроз фінансовим потокам банку у контексті резильєнтності	51
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ АТ «ВСТ БАНК» (ПАТ «БАНК ВОСТОК») НА ЗАСАДАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	61
3.1. Формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками банку	61
3.2. Практичні рекомендації до підвищення адаптивності фінансових систем банку	71
3.3. Імплементация принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банку	79
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Економічна нестабільність, глобальні зміни та посилення впливу ESG-факторів зумовлюють потребу трансформації підходів до управління фінансовими потоками банків. Інтеграція принципів резильєнтності й сталого розвитку підвищує здатність банків адаптуватися до змін, ефективно реагувати на ризики та забезпечувати довгострокову стабільність.

Резильєнтність дозволяє банкам протистояти шокам і швидко відновлюватися, а сталий розвиток доповнює фінансову політику вимогами соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Такий підхід забезпечує оптимальну ліквідність, мінімізацію загроз і формування конкурентоспроможності.

Ефективне управління фінансовими потоками з урахуванням стійкості й адаптивності зміцнює довіру інвесторів і регуляторів та сприяє макроекономічній стабільності, підсилюючи позиції банківської системи України.

Теоретико-методичні підходи до управління фінансовими потоками банку на засадах резильєнтності та сталого розвитку знайшли відображення у наукових працях багатьох вчених: Є. І. Базилевич, І. О. Бланка, Л. В. Мірошниченко, В. І. Міщенко, А. М. Мороза.

Є. І. Базилевич аналізує вплив макроекономічних чинників на фінансову стійкість банків та підкреслює важливість їх адаптивності до шоків. І. О. Бланк акцентує на фінансовому плануванні та управлінні потоками ресурсів в умовах нестабільності. Л. В. Мірошниченко розглядає ризики банківських операцій у контексті сталого розвитку. В. І. Міщенко досліджує моделі забезпечення стійкості банків в умовах турбулентності. А. М. Мороз зосереджується на стратегічному розвитку банків з урахуванням принципів сталого розвитку.

Попри вагомі напрацювання, комплексне поєднання резильєнтності та сталого розвитку в управлінні фінансовими потоками банків залишається

недостатньо розробленим. Сучасна економічна динаміка вимагає оновлення підходів, посилення гнучкості та забезпечення сталого функціонування банківської системи, що потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо управління фінансовими потоками банку на засадах резильєнтності та сталого розвитку.

Для досягнення мети у кваліфікаційній магістерській роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- узагальнити підходи до визначення сутності та класифікації фінансових потоків банку;
- розкрити теоретичні основи резильєнтності та сталого розвитку у фінансовому управлінні банку;
- дослідити міжнародні стандарти управління фінансовими потоками банків з метою забезпечення фінансової стійкості;
- проаналізувати традиційні та інноваційні моделі управління фінансовими потоками банку;
- оцінити ефективність використання фінансових потоків як індикатора фінансової стійкості банківської діяльності;
- ідентифікувати основні ризики та загрози для фінансових потоків банку у контексті підвищення резильєнтності;
- розробити стратегію резильєнтного управління фінансовими потоками банку;
- сформулювати практичні рекомендації до підвищення адаптивності фінансових систем банківських установ;
- надати практичні рекомендації щодо імплементації принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банку.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими потоками банківської діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до формування системи управління фінансовими потоками банку на засадах резильєнтності та

сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи використано комплекс наукових методів, зокрема: метод аналізу – для вивчення теоретичних засад управління фінансовими потоками банку та принципів резильєнтності і сталого розвитку; метод синтезу – для узагальнення результатів дослідження і формування цілісної системи управління фінансовими потоками; метод порівняння – для зіставлення традиційних і інноваційних підходів до управління фінансовими потоками; метод узагальнення – для формулювання висновків щодо впровадження принципів резильєнтності та сталого розвитку в банківське управління; методи індукції та дедукції – для обґрунтування логічних переходів від окремих фактів до загальних теоретичних положень і навпаки; метод фінансового аналізу – для оцінювання ефективності використання фінансових потоків та фінансової стійкості банку; метод моделювання – для розроблення практичних рекомендацій до формування системи резильєнтного управління фінансовими потоками банку.

Інформаційною базою дослідження виступила сучасна фінансово-економічна література, яка містить необхідний та достатній перелік законодавчих і нормативно-правових актів щодо управління фінансовими потоками банківської діяльності, впровадження принципів резильєнтності та сталого розвитку.

У роботі використано наукові праці, монографії, статті у фахових журналах та виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних. Також залучено аналітичні огляди, офіційні звіти міжнародних фінансових організацій, дослідження провідних українських і зарубіжних учених з питань фінансової стійкості, адаптивності банків та інтеграції принципів сталого розвитку у банківську сферу. Крім того, у дослідженні проаналізовано фінансову звітність банків України, зокрема ПАТ «Банк Восток» (який з 16 вересня 2025 року став VST Bank, юридична назва – АТ

«ВСТ БАНК»), а також аналітичні матеріали Національного банку України.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи були представлені на XIV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції», яка відбулася 4 квітня 2025 року. Доповідь на тему «Застосування ESG-критеріїв в управлінні фінансовими потоками банку» (доповідач: Є. С. Бочарникова, науковий керівник: д.е.н., професор Г. М. Азаренкова) [1].

Також у 2025 році (№ 2 (17)) у збірнику наукових праць «Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку» було надруковано наукову статтю англійською мовою на тему: «Теоретичні основи сутності антикризової стратегії банку». Співавторами публікації виступили Г. Азаренкова, Ю. Горбунова та Є. Бочарнікова [43].

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у дослідженні теоретичні положення та методичні підходи сприяють поглибленню й розширенню досліджень у сфері управління фінансовими потоками банківських установ на засадах резильєнтності та сталого розвитку.

Розроблені рекомендації щодо інтеграції принципів стійкості та адаптивності у фінансове управління дозволяють підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, зміцнити фінансову стійкість банків та знизити їхню вразливість до зовнішніх ризиків. Використання запропонованого інструментарію сприятиме оптимізації системи управління активами та пасивами банку, забезпеченню більшої стійкості фінансових потоків та підвищенню загальної адаптивності банківської діяльності в умовах економічної турбулентності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ НА ЗАСАДАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Поняття фінансових потоків банку та їх класифікація

У сучасній науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, спостерігається активний розвиток досліджень, присвячених економічним та фінансовим потокам у банківській системі. Питання оптимізації організації банківських потоків дедалі частіше розглядаються у контексті забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, ефективного використання ресурсів та довгострокового розвитку фінансових установ [49].

Економічні потоки банку відображають загальний рух економічних ресурсів у процесі здійснення банківських операцій, кредитування, інвестування та розрахунків із клієнтами. Фінансові потоки банку, своєю чергою, зосереджуються переважно на переміщенні грошових коштів у межах різних напрямків банківської діяльності [40].

Наукові дослідження виокремлюють два основних підходи до трактування сутності потоків [45]:

- Ототожнення економічних і фінансових потоків, коли всі рухи ресурсів у банку розглядаються як єдиний фінансово-господарський процес.

- Відмежування економічних і фінансових потоків, згідно з яким фінансові потоки є складовою частиною ширших економічних процесів і мають специфічну грошову природу [53].

Питання класифікації потоків набуває особливого значення у зв'язку із необхідністю забезпечення цілісного управління фінансово-економічними ресурсами банку. Відсутність чіткої межі між економічними та фінансовими потоками ускладнює методику їх аналізу та оптимізації [8].

Економічні потоки відображають обсяг та напрям руху ресурсів,

необхідних для здійснення банківських операцій та досягнення стратегічних цілей. Вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні активи, зокрема кредитні ресурси, інвестиції, залучені депозити [2].

Фінансові потоки банку характеризуються більш вузькою спрямованістю. Вони фокусуються на русі грошових коштів між банком, його клієнтами, контрагентами, фінансовими ринками та державними органами. Фінансові потоки опосередковують усі форми економічної діяльності банку і є важливим індикатором його ліквідності та платоспроможності [11].

Основними ознаками, що дозволяють розмежувати поняття економічних і фінансових потоків банку, є:

- об'єкт переміщення (ресурси або грошові кошти);
- форма руху (матеріальна чи грошова);
- мета здійснення операцій (реалізація економічних програм чи фінансова стабільність).

Економічні потоки банку відбивають рух капіталу, активів, ресурсів у межах фінансово-економічної діяльності, а фінансові потоки концентруються на динаміці грошових надходжень і витрат у реальному часі [48].

У сучасних умовах функціонування банківської системи держава виступає активним учасником економічних процесів, здійснюючи регулювання економічних і фінансових потоків через законодавчі механізми та фінансову політику [40].

Економічні потоки банку відіграють важливу роль на трьох основних рівнях [39]:

- як джерело ресурсного забезпечення операційної діяльності банку;
- як основа реалізації стратегічних напрямів розвитку установи;
- як інструмент підтримки фінансової рівноваги та оптимізації структури активів і пасивів.

Фінансові потоки банку, що безпосередньо відображають рух грошових коштів у межах банківських операцій, забезпечують реалізацію кредитної, інвестиційної та розрахункової діяльності. Вони є індикатором

платоспроможності банку, визначаючи здатність установи виконувати зобов'язання перед вкладниками, позичальниками, державними органами і партнерами [33].

Розгляд фінансових потоків банку у фінансово-економічній літературі здійснюється через різні підходи [37]:

- як сукупність грошових надходжень і витрат, пов'язаних з основними видами банківської діяльності;
- як механізм реалізації фінансових стратегій і політики ліквідності;
- як основу аналізу фінансової стійкості та інвестиційної привабливості банківської установи.

Найпоширеніші інтерпретації категорії «фінансові потоки банку» включають:

- систематизований рух грошових коштів, що забезпечує фінансову стабільність банку;
- контроль за ліквідністю активів і пасивів;
- управління потоками капіталу для підтримання нормативів обов'язкових резервів і виконання вимог регуляторних органів.

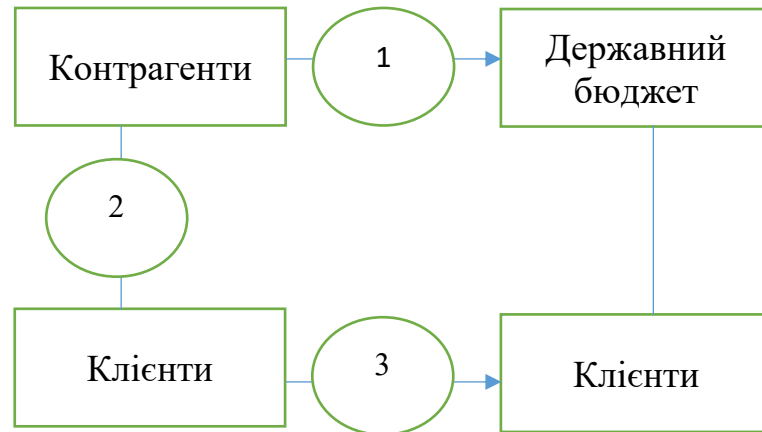
Економічні потоки банку охоплюють ширший контекст — це не лише рух грошових ресурсів, а й перерозподіл капіталу, інвестицій, фінансових інструментів у процесі обслуговування клієнтів, здійснення банківських послуг і підтримання економічного балансу [16].

Особливої актуальності набуває завдання оптимізації управління фінансовими потоками в часі. Своєчасність надходжень та витрат є визначальним чинником стабільної роботи банку. Неefективний розподіл грошових ресурсів може призвести до зниження платоспроможності, виникнення касових розривів і загроз фінансовій стійкості [10].

Таким чином, ефективне управління економічними та фінансовими потоками банку передбачає розробку системи стратегічного планування руху ресурсів, аналіз їх структури і динаміки, моніторинг відповідності між обсягами надходжень і витрат, а також прогнозування ризиків і своєчасне

коригування фінансових рішень для підтримки стабільного розвитку банківської установи [15].

На рис. 1.1 представлено перерозподіл зовнішніх економічних та фінансових потоків банку.



- 1 – «зовнішній-бюджетний» фінансовий потік;
- 2 – «зовнішній-основний» економічний потік;
- 3 – «зовнішній-вторинний» фінансовий потік.

Рис. 1.1. Перерозподіл зовнішніх економічних та фінансових потоків банку

Джерело: складено автором на основі наукових досліджень [3; 11; 19; 39]

Функціонування банківської системи нерозривно пов'язане з процесами формування, розподілу та використання економічних і фінансових потоків. Організація ефективного управління цими потоками має критичне значення для забезпечення ліквідності, прибутковості та стійкості банківської установи.

У контексті банківської діяльності економічні потоки відображають рух фінансових ресурсів у межах здійснення кредитних, депозитних, розрахункових, інвестиційних операцій. Фінансові потоки банку охоплюють безпосередній обіг грошових коштів, спрямованих на забезпечення операційної діяльності та виконання фінансових зобов'язань перед зовнішніми і внутрішніми контрагентами [40; 45].

У науковій літературі виділяють три основні аспекти значення

фінансових потоків у банківській системі:

1. забезпечення операційної ліквідності та поточної платоспроможності банку;
2. створення умов для реалізації стратегічних напрямів розвитку банку через ефективне управління ресурсами;
3. підтримка фінансової рівноваги шляхом оптимізації структури активів і пасивів.

Економічні потоки банку розглядаються ширше, ніж фінансові, оскільки включають не лише рух грошових коштів, а й переміщення інших економічних ресурсів, таких як інвестиційний капітал, кредитні ресурси, цінні папери. Саме через економічні потоки реалізуються банківські послуги, формується прибутковість та забезпечується економічна стійкість банківської установи.

Розмежування понять «економічний потік» та «фінансовий потік» дозволяє глибше зрозуміти природу банківської діяльності. Фінансовий потік характеризує рух коштів у часі, пов'язаний із здійсненням розрахунків, залученням депозитів, виплатою процентів та погашенням кредитних зобов'язань. Економічний потік, у свою чергу, відображає зміну вартості економічних ресурсів банку у процесі взаємодії з клієнтами, контрагентами та державними структурами [41].

Для підвищення ефективності управління економічними та фінансовими потоками банку важливим є застосування системного аналізу, прогнозування грошових надходжень і витрат, оптимізація руху ресурсів за джерелами формування і напрямками використання. Своєчасне виявлення дисбалансів у потоках дозволяє мінімізувати ризики ліквідності та забезпечити фінансову стабільність банківської діяльності [36].

Таким чином, розгляд економічних і фінансових потоків у банківській системі з позицій комплексного підходу сприяє удосконаленню механізмів фінансового менеджменту, підвищенню конкурентоспроможності банків та їх здатності адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища [33].

Відповідно до світового та вітчизняного досвіду розвитку фінансового

менеджменту банківських установ, управління економічними та фінансовими потоками виступає ключовим елементом забезпечення їхньої фінансової стабільності, ліквідності та конкурентоспроможності. Слід підкреслити, що фінансова діяльність банків не обмежується виключно процесами руху грошових коштів. Вона охоплює ширший спектр операцій, пов'язаних із перерозподілом економічних ресурсів, організацією кредитно-інвестиційної діяльності та реалізацією стратегічних і тактичних фінансових планів [7].

Ефективність кругообігу фінансових ресурсів у банку безпосередньо впливає на досягнення його стратегічних цілей, зокрема забезпечення стійкого прибутку, нарощування капіталу, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій. Власне через оптимізацію поточних процесів банк отримує можливість підтримувати належний рівень платоспроможності та ліквідності в умовах постійних змін економічного середовища [4].

У науковій літературі поширеним є ототожнення понять економічних і фінансових потоків, що переважно пояснюється акцентом на обліку грошових надходжень і виплат. Водночас слід зазначити, що фінансові потоки у банку відображають виключно рух грошових ресурсів, тоді як економічні потоки включають ширший спектр фінансових, кредитних, інвестиційних і розрахункових операцій.

Фінансові потоки банку зазвичай характеризуються як:

- систематизований рух грошових коштів між банком і зовнішніми суб'єктами (позичальниками, вкладниками, бюджетними органами);
- процес забезпечення поточних фінансових операцій;
- механізм контролю за виконанням фінансових зобов'язань.

Економічні потоки банку, у свою чергу, пов'язані не лише з рухом коштів, але й з переміщенням інвестиційних ресурсів, управлінням активами та пасивами, реалізацією фінансових стратегій розвитку.

Важливо наголосити, що грошові потоки банку є частиною ширшого економічного процесу і тісно інтегровані у загальну систему управління ресурсами. Завдання ефективного управління цими потоками полягає у

забезпеченні своєчасного надходження доходів, оптимізації витрат, підтриманні балансу між активами і зобов'язаннями та забезпеченні виконання нормативних вимог регуляторів [13].

У сучасних умовах управління грошовими потоками банку передбачає не лише оперативний контроль за рухом коштів, але й стратегічне планування грошових потоків з метою досягнення стабільності, мінімізації ризиків та підтримання фінансової стійкості в довгостроковій перспективі [14].

Умови розвитку економіки безпосередньо впливають на характер управління економічними та фінансовими потоками банку. Для світової та української економіки характерними стали такі тренди:

- Швидка цифровізація фінансових послуг і розширення застосування фінтех-інновацій;
- Поглиблення глобальної інтеграції ринків капіталу при водночас підвищених геополітичних ризиках;
- Підвищення вимог до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності банків у межах стандартів сталого розвитку (ESG);
- Зростання значення ризик-менеджменту в умовах економічної турбулентності, обумовленої як воєнними конфліктами, так і наслідками глобальних кризових процесів;
- Активізація державного регулювання в банківському секторі через посилення вимог до прозорості, ліквідності, відповідальності щодо клієнтів і суспільства.

В умовах війни банки в Україні змушені адаптувати свої системи управління економічними і фінансовими потоками до нових викликів, пов'язаних із високою вартістю ресурсів, волатильністю валютних курсів, вимогами до виконання міжнародних стандартів фінансової звітності, збільшенням ролі інституційного інвестування та розвитком зеленого фінансування [17].

У цих умовах стратегічний акцент управління потоками зміщується в напрямі забезпечення не лише короткострокової фінансової стабільності, а й

довгострокової резильєнтності банківської системи та інтеграції принципів сталого розвитку в щоденну фінансову діяльність [18].

Таким чином, економічні та фінансові потоки банку виступають базовими складовими його фінансово-економічної системи, забезпечуючи ефективне функціонування установи, реалізацію її стратегічних завдань та зміцнення позицій на ринку банківських послуг.

1.2. Резильєнтність та сталий розвиток у фінансовому управлінні банку

Резильєнтність, тобто здатність до стійкості й адаптації в умовах нестабільності, набула особливого значення у сучасній економіці. Світова економіка у 2025 році продовжує зіштовхуватися з численними викликами глобалізації: зміною клімату, екологічними катастрофами, геополітичними конфліктами, наслідками пандемії COVID-19 та новими кризовими явищами. Сьогодні концепція резильєнтності розглядається на різних рівнях аналізу – від макроекономічного до мікроекономічного, зокрема у контексті функціонування банківських установ [19].

Одним із ключових аспектів резильєнтності економіки є її здатність швидко адаптуватися до нових умов, оперативно відновлювати економічну активність та підтримувати базову продуктивність. В умовах війни в Україні, яка триває з 2022 року, приклади підвищеної резильєнтності спостерігаються у стійкості фінансової системи, здатності державного управління мобілізувати ресурси, адаптувати економічні стратегії та забезпечувати функціонування основних галузей навіть у критичних умовах **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Наукові підходи до вивчення резильєнтності економіки акцентують увагу на впливі глобальних потрясінь на стійкість економічних систем, банківських секторів та державних інституцій. Підвищена увага до цієї тематики зумовлена не лише наслідками пандемії, а й довготривалим впливом

військових дій, які спричинили значні структурні зміни у національних та світових економіках [51].

Банківська система України в умовах війни продемонструвала приклад високого рівня адаптивності: оперативний перехід до цифрового обслуговування, активне впровадження програм рефінансування бізнесу, розвиток інструментів гарантування кредитів та підтримки малого і середнього підприємництва. У 2025 році банки залишаються ключовими учасниками процесів забезпечення економічної стійкості [57].

Одним із важливих чинників зміцнення резильєнтності економіки є диверсифікація фінансових потоків, розвиток внутрішнього ринку капіталів, підтримка локальних виробничих і логістичних ланцюгів, а також інвестування у відновлення критичної інфраструктури. У випадку України пріоритетами виступають енергетична безпека, цифрова трансформація банківських сервісів і забезпечення доступності фінансових послуг для бізнесу та населення в умовах війни.

Резильєнтність банківського сектору проявляється через: - здатність своєчасно реагувати на зовнішні шоки; - підтримку ліквідності й безперервності фінансових операцій навіть під час руйнування фізичної інфраструктури; - активне кредитування галузей, що забезпечують економічну стійкість країни, зокрема агропромислового комплексу, енергетики та оборонної промисловості; - участь у міжнародних програмах фінансування відновлення України [66].

Крім того, підвищення резильєнтності економіки вимагає впровадження нових механізмів реагування на довготривалі виклики, пов'язані як зі зміною клімату, так і з перебудовою глобальних фінансових ринків. Важливу роль у цьому процесі відіграє модернізація державної політики у сфері фінансів і банківської діяльності, а також адаптація фінансових стратегій до умов воєнного часу.

Таким чином, резильєнтність економіки та банківської системи України визначається не лише спроможністю подолати наслідки пандемії чи

економічних криз, а й здатністю функціонувати та розвиватися в умовах повномасштабної війни. Ефективне управління банківськими потоками, гнучкість фінансових стратегій та розвиток цифрової інфраструктури стають базовими чинниками забезпечення національної стійкості й економічного відновлення (табл. 1.1).

Категорія «резильєнтність» посідає чільне місце у сучасних економічних і соціально-гуманітарних дослідженнях, оскільки охоплює ключові процеси адаптації та відновлення в умовах впливу кризових факторів. Формування теорії резильєнтності відбувалося під впливом глобальних економічних потрясінь, зокрема світової фінансової кризи 2008 року, а також подальших викликів початку XXI століття.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «резильєнтність»

Автори, рік	Інтерпретація поняття
М. Раттер (M. Rutter, 1985)	Результат взаємодії захисних механізмів із чинниками ризику (особистісними, сімейними, соціокультурними)
Е. Вернер (E. Werner, 1993)	Систематизація захисних факторів і факторів ризику
А. Міл (A. Mile, 2003)	Здатність до оперативного відновлення ресурсів
Г. Бонанно (G. Bonanno, 2004)	Процес психологічної адаптації до несприятливих змін
Г. Річардсон (G. Richardson, 2007)	Механізм подолання викликів через мобілізацію внутрішніх резервів
Р. Довал (R. Doval, 2007)	Підтримання функціональної придатності виробничих об'єктів у кризових умовах
Л. Біггула (L. Biggula, 2005)	Відновлення екосистем для забезпечення економічного та екологічного зростання
А. Гілл (A. Hill, 2008)	Здатність економічних систем адаптуватися до глобалізаційних процесів
Р. Мартін (R. Martin, 2012)	Гнучкість економічних агентів у відповідь на зміни зовнішнього середовища
Л. Роуз, А. Краусман (L. Rose, A. Krausmann, 2013)	Спроможність економіки, підприємств і критичної інфраструктури реагувати на кризи
Р. Мартін (R. Martin, 2012)	Підвищення економічної гнучкості для зниження впливу шоківих подій
Д. Гендерсон (D. Henderson, 2013)	Адаптивність державних інституцій та підприємств до системних економічних криз
М. Д. Кондратьєв (M. D. Kondratiev, 1926)	Циклічна природа довгострокових економічних хвиль

Продовження табл. 1.1

Автори, рік	Інтерпретація поняття
Д. Голдберг (D. Goldberg, 2006)	Зміцнення стійкості фінансових систем через адаптивні управлінські стратегії
С. Голгейт (S. Hallgate, 2016)	Розвиток інституційних механізмів для подолання зовнішніх викликів
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Шведське агентство з міжнародного розвитку (SIDA), 2017	Інституційна готовність запобігати ризикам в умовах економічної нестабільності
Ш. Акерман (Sh. Ackerman, 2019)	Формування адаптивного потенціалу економіки та суспільства
В. Магліоцці (W. Magliozzi, 2021)	Стратегії мінімізації ризиків та відновлення у кризових ситуаціях

Джерело: складено автором на основі наукових досліджень [15; 17; 38; 36; 47]

За висновками міжнародних організацій (зокрема OECD, SIDA), у нинішніх реаліях резильєнтність трактується як здатність систем – як економічних, так і інституційних – швидко пристосовуватися до змін, мінімізувати втрати у кризових ситуаціях та оперативно відновлювати функціонування. Аналітичні огляди Світового банку свідчать про те, що в період із 2008 по 2022 рік темпи глобального економічного зростання істотно сповільнилися, стабілізувавшись на рівні 3,0-3,5% на рік. Одночасно спостерігалось скорочення обсягів інвестиційної активності, що обумовило потребу перегляду стратегій сталого фінансового та економічного розвитку у всьому світі. В умовах продовження постпандемічного відновлення та геополітичної нестабільності, питання резильєнтності залишається надзвичайно актуальним. Банківський сектор, зокрема в Україні, функціонує в умовах високої волатильності ринків, зростання кредитних ризиків, посилення регуляторного тиску та необхідності підвищення довіри як з боку внутрішніх інвесторів, так і міжнародної фінансової спільноти [52].

Зокрема, резильєнтність банків сьогодні передбачає не лише здатність оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, але й побудову довгострокових стратегій стійкого розвитку, інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance), цифрову трансформацію операційних

процесів та підвищення ефективності управління фінансовими потоками.

Таким чином, концепція резильєнтності розглядається як обов'язкова складова стратегічного планування діяльності банківських установ, що спрямована на зміцнення їхньої фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах турбулентного глобального середовища [59].

Резильєнтність банківської системи передбачає здатність фінансових установ протистояти негативним зовнішнім впливам, підтримувати виконання ключових функцій, оперативно адаптуватися до змін середовища та швидко відновлюватися після кризових подій. Для банків це означає необхідність створення ефективних механізмів управління активами, пасивами та капіталом, які дозволяють мінімізувати ризики ліквідності, кредитні та ринкові ризики, а також інші фінансові загрози (рис. 1.2).

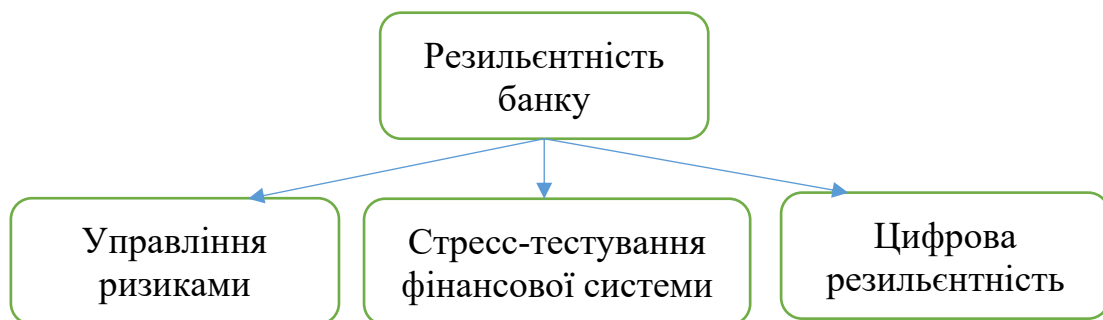


Рис. 1.2. Основні напрями підвищення резильєнтності банку

Джерело: складено автором на основі наукових досліджень [Ошибка!
 Источник ссылки не найден.; 41; 0; 46]

Управління резильєнтністю банку здійснюється за кількома ключовими напрямами, кожен із яких має свої особливості та заходи реалізації (табл. 1.2).

Фінансове управління на засадах резильєнтності та сталого розвитку передбачає не лише короткострокове реагування на ризики, але й розробку довгострокової стратегії, спрямованої на зміцнення стабільності банку. З цією метою доцільно реалізовувати такі підходи [58]:

- формувати адаптивні бізнес-моделі, здатні оперативно змінюватися відповідно до нових ринкових умов;

- використовувати інноваційні фінансові інструменти для диверсифікації джерел доходу;
- розробляти стратегії сталого зростання, спрямовані на створення довгострокової цінності для акціонерів та суспільства.

Таблиця 1.2

Основні напрями забезпечення сталого розвитку банку

Напрямок	Основні заходи
Екологічний	Кредитування екологічних проєктів, підтримка відновлюваної енергетики
Соціальний	Розширення фінансової інклюзії, підтримка малого і середнього бізнесу, соціальні ініціативи
Корпоративне управління	Прозорість корпоративної діяльності, впровадження антикорупційних політик, етичні стандарти

Джерело: складено автором на основі наукових досліджень

Одним із важливих елементів підвищення резильєнтності є регулярне проведення стрес-тестування фінансової стійкості, що дає змогу оцінити здатність банку витримати різні негативні сценарії розвитку подій та своєчасно впроваджувати заходи реагування. Крім того, в умовах глобальної нестабільності, зумовленої цифровізацією та геополітичними викликами, надзвичайно важливо розвивати цифрову резильєнтність. Вона означає здатність банку забезпечувати безперервність фінансових послуг через цифрові платформи навіть за умов кризових обставин [54].

Отже, резильєнтність і сталий розвиток у фінансовому управлінні банку є взаємопов'язаними елементами, які забезпечують: довгострокову стабільність діяльності банку, підвищення довіри з боку клієнтів, інвесторів та партнерів, активний внесок у соціально-економічний розвиток суспільства в цілому.

1.3. Міжнародні стандарти управління фінансовими потоками для забезпечення фінансової стійкості банку

Сучасні міжнародні стандарти банківської діяльності становлять сукупність регуляторних вимог, рекомендацій та принципів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості банків, захист інтересів споживачів фінансових послуг і підтримку стабільності світової фінансової системи. У XXI столітті важливість гармонізації національних підходів до банківського регулювання зі світовими стандартами дедалі зростає, оскільки глобалізація фінансових ринків, розвиток цифрових технологій та поширення фінансових ризиків вимагають єдиного підходу до забезпечення економічної безпеки.

Провідні міжнародні організації, такі як Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS), Комітет з фінансової стабільності (FSB), Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO), визначають основні напрями розвитку стандартів банківської діяльності, формуючи глобальні рамки для національних регуляторів [70; 83; 84; 85; 86].

Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS), діючи під егідою Банку міжнародних розрахунків, відіграє центральну роль у встановленні міжнародних стандартів з питань достатності капіталу, управління ризиками та банківського нагляду. Починаючи з Базельської угоди 1988 року (Базель I), через Базель II (2004 рік) до Базель III (2010 рік), а нині Базель IV (2023 рік), основною метою Комітету є посилення вимог до фінансової стійкості банківських установ. Базель IV передбачає введення обмежень на використання внутрішніх моделей ризик-менеджменту та посилення вимог до якісного капіталу (табл. 1.3).

Комітет з фінансової стабільності (FSB), створений у відповідь на світову фінансову кризу 2008 року, координує розробку стандартів для запобігання системним ризикам. Одним із важливих напрямів його діяльності є визначення критеріїв для системно важливих банків (G-SIBs) і розробка

планів їхнього відновлення та врегулювання.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) через Програму оцінки фінансового сектору (FSAP) сприяє підвищенню якості національних фінансових систем шляхом проведення комплексних оцінок стійкості та розробки рекомендацій щодо реформування банківських секторів.

Таблиця 1.3

Основні міжнародні стандарти банківської діяльності та їх цілі

Організація	Основні стандарти	Основна мета
BCBS (Базельський комітет)	Базель I, II, III, IV	Забезпечення достатності капіталу, управління ризиками
FSB (Комітет фінансової стабільності)	Стандарти стабільності фінансових установ	Зниження системних ризиків, запобігання фінансовим кризам
МВФ (Міжнародний валютний фонд)	FSAP, Кодекси стабільності	Підвищення стійкості фінансових систем, антикризове регулювання
IOSCO (Міжнародна організація комісій з цінних паперів)	Принципи прозорості ринків	Забезпечення ринкової дисципліни та захисту прав інвесторів

Джерело: узагальнено за даними BCBS, FSB, IMF, IOSCO [87; 88; 89]

IOSCO встановлює принципи для ринків цінних паперів, що мають безпосереднє значення для банківських установ, які здійснюють операції на фондових ринках [88]. Основні принципи формулюються навколо чотирьох ключових осей [65]:

- Принципи ефективного банківського нагляду (BCBS): чітка визначеність повноважень регулятора, прозорість процесу ліцензування, контроль за корпоративним управлінням у банках, забезпечення відповідного рівня капіталу та резервів, проведення стрес-тестування.

- Принципи управління фінансовими ризиками (FSB): систематичний моніторинг кредитного, ринкового, операційного та кіберризиків,

впровадження систем раннього попередження.

- Принципи прозорості та розкриття інформації (IOSCO): обов'язкове розкриття фінансової інформації, звітів про ризики та політику управління ними, що забезпечує ринкову дисципліну.

- Принципи стійкості фінансової системи (МВФ): системна оцінка стійкості банків у кризових умовах та розробка механізмів подолання кризових явищ.

Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграції та поствоєнного відновлення економіки, активно впроваджує міжнародні стандарти банківської діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні етапи впровадження міжнародних стандартів банківської діяльності в Україні

Етап	Характеристика
Етап 1. Створення та оновлення регуляторної бази відповідно до міжнародних вимог (2023 рік)	Прийняття змін до нормативно-правових актів НБУ, адаптація Базеля III/IV, законодавчі ініціативи
Етап 2. Гармонізація стандартів управління ризиками та капіталом (2023-2024 рр.)	Інтеграція механізмів стрес-тестування, оновлення політик корпоративного управління, визначення системно важливих банків
Етап 3. Впровадження інструментів контролю ІТ-ризиків та кібербезпеки (2024 рік)	Запровадження політик кіберстійкості, регулювання фінтех-сектора
Етап 4. Підвищення прозорості діяльності банків та розширення вимог до розкриття інформації (2025 рік)	Регулярна публікація розширеної фінансової звітності за МСФЗ, розкриття інформації про ризики та структуру капіталу
Етап 5. Оцінка ефективності впроваджених заходів та корекція регуляторної стратегії (кінець 2025 року)	Аналіз ефективності реформ, підготовка наступного етапу модернізації банківського сектору

Джерело: складено автором на основі звітів НБУ, BCBS, FSB [46; 73; 60]

Національний банк України, відповідно до Комплексної програми розвитку фінансового сектору до 2025 року, здійснює глибоку модернізацію

банківського нагляду [71; 72; 73; 74].

У 2024-2025 роках в Україні реалізовано наступні ключові кроки:

- повна імплементація вимог Базеля III та адаптація нових положень Базеля IV щодо підвищення прозорості капіталу та обмеження використання внутрішніх моделей розрахунку ризиків;
- запровадження інструментів раннього втручання на основі стрес-тестування відповідно до методологій МВФ;
- удосконалення механізмів визначення системно важливих банків та посилення вимог до їх планів відновлення та врегулювання;
- розвиток нормативної бази щодо управління ІТ-ризиками та кібербезпекою у банківському секторі.

Особливу увагу НБУ приділяє підвищенню рівня прозорості: усі банки зобов'язані щоквартально оприлюднювати розширену фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності [14].

Незважаючи на успіхи, існують низка викликів, що уповільнюють інтеграцію [19; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 34]:

- недостатній рівень технологічної готовності частини банків;
- обмеженість кадрового потенціалу регуляторних і банківських установ у сфері ризик-менеджменту;
- необхідність адаптації стандартів до специфічних ризиків поствоєнної економіки України (зокрема, ризиків аграрного сектору, втрат інфраструктури, макрофінансової нестабільності);
- високий рівень валютних ризиків унаслідок геополітичної нестабільності.

Разом із тим, ефективна імплементація міжнародних стандартів дозволяє Україні підвищити привабливість банківської системи для іноземних інвесторів, зміцнити внутрішню фінансову стійкість та закласти основи для довгострокового економічного зростання [43].

Зараз Україна демонструє суттєвий прогрес у гармонізації банківського нагляду з міжнародними стандартами. Адаптація Базельських вимог,

інтеграція принципів FSB, застосування оцінювальних механізмів МВФ і дотримання стандартів прозорості IOSCO сприяють підвищенню надійності та стійкості національної банківської системи. Успішне впровадження міжнародних стандартів є стратегічною передумовою для забезпечення фінансової стабільності України, зміцнення довіри до банківського сектору та інтеграції країни у глобальні фінансові ринки.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ АТ «ВСТ БАНК» (ПАТ «БАНК ВОСТОК»)

2.1. Аналіз традиційних та інноваційних моделей управління фінансовими потоками банку

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та триваючої війни в Україні питання ефективного управління фінансовими потоками банків набуло принципового значення для забезпечення їхньої стійкості та здатності до відновлення. Історичний аналіз кризових явищ показує, що саме координовані шоки, які впливають одночасно на значну кількість країн та секторів економіки, створюють найбільші виклики для фінансової системи. Як зазначає ОЕСД [60], до основних типів ризиків належать координовані шоки, ідіосинкратичні потрясіння та сезонні коливання, однак саме глобальні шоки є найскладнішими для прогнозування та подолання [44].

Досвід світової фінансової кризи 2008 року засвідчив масштаб негативних наслідків для економіки України, де ВВП у 2009 році скоротився на 14,8%, а процес відновлення тривав надзвичайно повільно. Падіння експорту та виведення капіталу з країни погіршили платіжний баланс і підірвали довіру до банківської системи, що стало серйозним викликом для євроінтеграційних процесів і фінансової стабільності [52].

Подальші шоки ХХІ століття лише посилили ці тенденції. Економічні наслідки війни на сході України у 2014 році спричинили глибоку кризу з втратами понад 100 млрд дол. США, що відповідало близько 15% ВВП країни. Аналогічно, криза 2019-2020 років, пов'язана з пандемією COVID-19, знизила ВВП на 3,8% у 2020 році, продемонструвавши вразливість економіки до зовнішніх потрясінь, навіть за умов менших за масштабами впливів [55].

Проте наймасштабніший удар по економіці України завдала

повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році. У 2022 році реальний ВВП країни скоротився на 29,2% - це найбільше падіння за всю історію незалежної України. Аграрний сектор, промисловість та будівництво зазнали колосальних втрат, а понад 7 мільйонів українців втратили значну частину своїх доходів та добробуту. За оцінками Світового банку та спільного звіту JDNA, загальні економічні збитки від війни на кінець 2023 року перевищили 152 млрд дол. США, що потребує тривалих зусиль для відновлення та модернізації економічної системи (рис. 2.1).

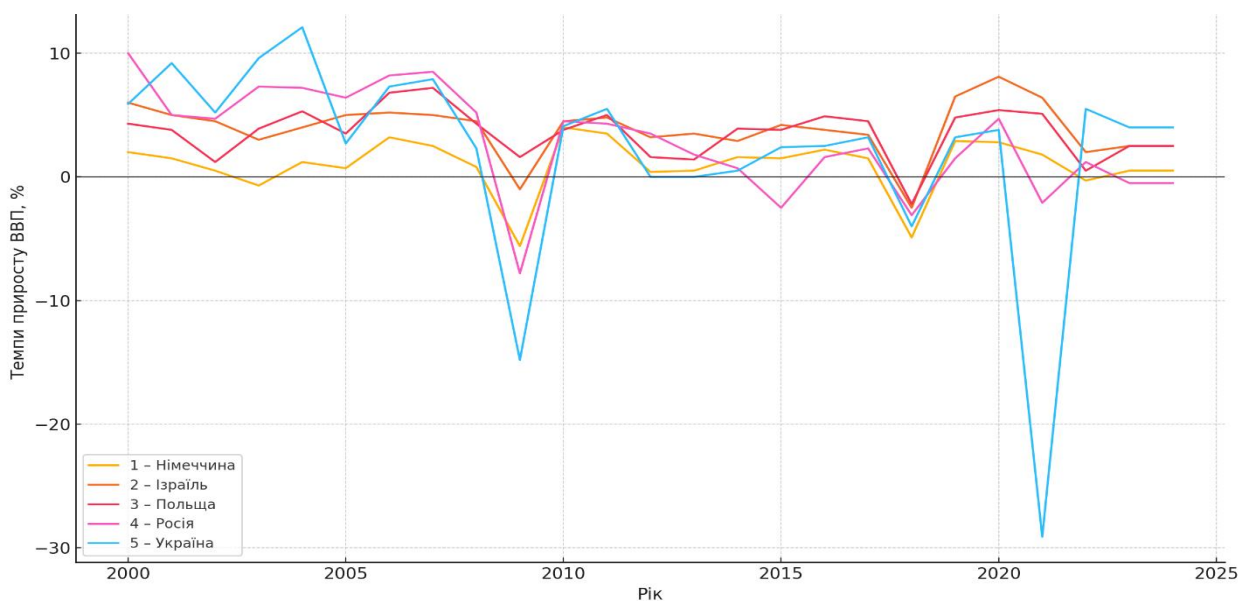


Рис. 2.1. Динаміка темпів приросту ВВП окремих країн світу та Україні у 2000-2024 рр.

Джерело: складено за [60; 71; 72; 73; 74]

Особливе значення в сучасних умовах набуває адаптація моделей управління фінансовими потоками банків до нових реалій. Інноваційні підходи передбачають [47]:

- оперативне реагування на різноманітні типи ризиків;
- забезпечення ліквідності у ситуаціях кризового скорочення обсягів економічної активності;
- інтеграцію принципів ESG (екологічного, соціального та

корпоративного управління) у банківські стратегії;

- активну цифровізацію обслуговування клієнтів та впровадження фінтех-рішень для збереження операційної безперервності.

Традиційні моделі, що орієнтувалися переважно на довгострокове прогнозування і контроль за грошовими потоками, виявилися недостатніми в умовах багатоаспектних і тривалих шоків. Тому сучасне управління фінансовими потоками вимагає високого рівня адаптивності, гнучкого планування, впровадження стрес-тестування та побудови систем раннього попередження фінансових ризиків [56].

Стійкість банківської системи України значною мірою залежить від здатності банків інтегрувати інноваційні моделі управління потоками, що базуються на принципах стресостійкості, цифрової трансформації, сталого розвитку та ефективного ризик-менеджменту, спрямованого на забезпечення довгострокової фінансової стабільності в умовах глобальних викликів [60].

Фінансові кризи стали потужними каталізаторами структурних змін в економіці України. Одним із таких кризових ударів був період 2014 року, коли на фоні фінансової нестабільності почалася військова агресія росії на сході та півдні України. За даними аналітичних досліджень Центру економічних і бізнес-досліджень (CEBR), глобальні економіки зазнали суттєвих збитків. Сумарні втрати економіки США внаслідок цієї кризи оцінено у понад 20% ВВП або близько 4 трлн доларів США. Суттєві втрати понесли також країни Європейського Союзу, незважаючи на відсутність безпосередньої участі у конфлікті – загальні збитки становили близько 58 млрд доларів США. За оцінками Світового банку, втрати економіки Східної Європи сягнули 100 млрд доларів США [63].

Фінансова криза призвела до зниження обсягів виробництва, зростання безробіття, скорочення інвестиційної активності та погіршення рівня життя населення у низці країн. Для України економічні наслідки виявилися особливо серйозними: втрати становили близько 100–103 млрд доларів США, що дорівнювало приблизно 15% ВВП. Криза спричинила зниження довіри

інвесторів, погіршення ситуації на фінансових ринках, збільшення дефіциту державного бюджету, втрату контролю над окремими територіями та посилення інфляційних процесів. У відповідь на ці виклики виникла потреба в глибоких реформах, адаптації фінансових систем, активізації залучення інвестицій та підтриманні бізнес-клімату [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Третім за величиною шоком для української економіки стала криза 2019-2020 років, пов'язана з глобальною пандемією COVID-19. Падіння ВВП у 2020 році становило 3,8%, що було меншим за масштабами у порівнянні з попередніми кризами, проте все ж мало значний вплив на національну економіку. Зменшення обсягів промислового виробництва на 5,2%, скорочення будівельної продукції на 2,0% і падіння вантажообігу на 14,6% супроводжувалися зростанням роздрібного товарообігу на 8,4%. Водночас зовнішня торгівля також постраждала: обсяги експорту товарів скоротилися на 1,7%, імпорту – на 9,3%, а дефіцит платіжного балансу залишався суттєвим. Зовнішній державний борг сягнув 60,8% ВВП [73].

Найглибшим шоком XXI століття для України стала повномасштабна війна, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. За оцінками Національного банку України, падіння реального ВВП у 2022 році становило 29,2% - найгірший показник за період незалежності. Найбільших втрат зазнали аграрний сектор (29,2%), промисловість (31,5%) та будівництво (падіння на 65%). Понад 7 млн. громадян зазнали істотного погіршення матеріального становища. За даними Світового банку та Integrated Damage and Needs Assessment (JDNA), сукупні економічні збитки України на кінець 2023 року досягли 152 млрд доларів США. Структура втрат була такою: 35% припадало на транспорт, 17% - на житловий сектор, 8% - на енергетику, 6,9% - на комерційну сферу. Загалом фізичні збитки України внаслідок війни становили 1,4% світового ВВП. Витрати на відновлення оцінюються у 411 млрд доларів США, з основними напрямками фінансування: житловий сектор (22%), інфраструктура (17%), соціальна сфера (13%) та сільське господарство (9%). Таким чином, економіка

України переживає наймасштабніший у своїй історії кризовий шок, що вимагає довгострокової відбудови, активного залучення міжнародної фінансової допомоги, розробки нових моделей стійкості та модернізації фінансової системи відповідно до сучасних глобальних викликів.

Сучасна економіка України переживає четвертий шок ХХІ століття, що є найглибшою кризою в її історії. За результатами досліджень Світового банку, Програми ООН та інших міжнародних організацій, а також відповідно до аналітики центру економічних і бізнес-досліджень (СЄВР), доведено, що навіть через 25 років після завершення війни економічні показники постраждалих країн залишаються істотно нижчими порівняно з країнами, які не зазнали збройних конфліктів [60]. Основними чинниками цих довготривалих втрат є загибель працездатного населення, масова еміграція біженців та руйнування інфраструктурних об'єктів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка пошкоджень, втрат і потреб на відновлення за секторами економіки та банківським сектором України

Сектор економіки	Оцінка фізичних пошкоджень, млрд дол. США	Втрати, млрд дол. США	Потреби на відновлення, млрд дол. США	Частка, %
Банківський сектор	0,8	3,5	5,6	1
Житло	50,5	17,7	68,7	17
Охорона здоров'я	2,5	2,8	16,4	4
Освіта	5,9	2,0	9,8	2
Енергетика	11,6	3,3	11,0	3
Транспорт	36,2	7,3	92,0	22
Торгівля	5,4	7,8	8,1	2
Сільське господарство	8,7	4,3	9,3	2
Продовольча безпека	0,7	0,4	1,5	0
Культура і спорт	2,6	0,6	2,8	1

Продовження табл. 2.1

Сектор економіки	Оцінка фізичних пошкоджень, млрд дол. США	Втрати, млрд дол. США	Потреби на відновлення, млрд дол. США	Частка, %
Охорона довкілля	0,7	0,1	1,3	0
Сектор ІТ	0,3	1,2	0,5	0
Соціальний захист	-	1,3	2,2	1
Розмінування	-	-	10,0	2
Інше	15,0	7,1	18,5	5
Разом	140,5	59,5	416,6	100

Джерело: складено за [60; 71; 72; 73; 74]

За даними [60], війни в середньому призводять до зниження ВВП на душу населення на 9% упродовж щонайменше 10 років після завершення бойових дій. В Україні економічна ситуація виявилася ще гіршою: реальний ВВП зменшився на 29,2% у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення. Це падіння є одним із найбільших, зафіксованих у світовій економічній історії, і є співставним із зниженням ВВП Іраку у 1991 році (-62,7%) та Австрії у 1945 році (-63,87%) (рис. 2.2).

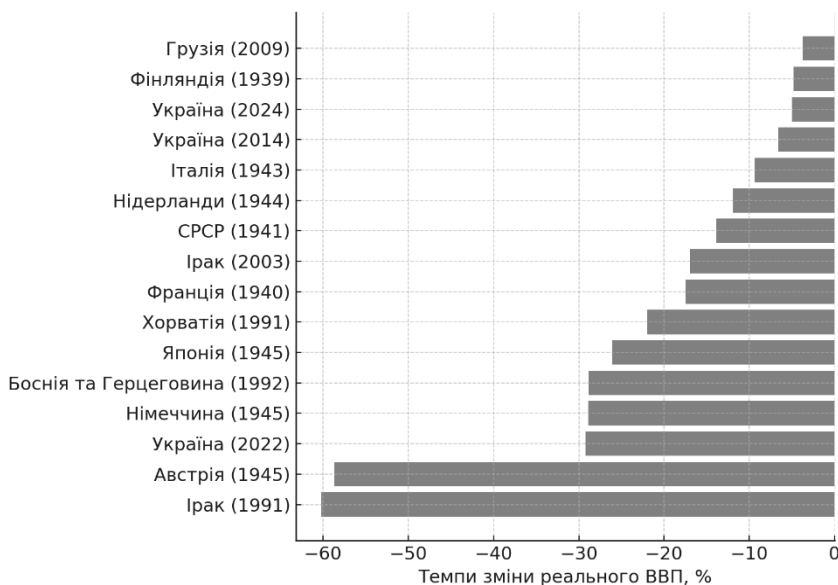


Рис. 2.2. Темпи зміни реального ВВП за перший рік військових дій воєнних країн світу та України

Джерело: складено за [60; 71; 72; 73; 74]

Основними наслідками війни для економіки України стали суттєві втрати виробничого потенціалу та руйнування економічної інфраструктури. Значні пошкодження зазнали мережі електропостачання, водопостачання, транспортна інфраструктура (дороги, залізниці), житловий фонд, підприємства промисловості та об'єкти виробничої бази.

Крім того, відчутних втрат зазнав і банківський сектор України. Руйнування фізичної інфраструктури банків, зниження платоспроможності клієнтів, збільшення обсягів проблемних кредитів, скорочення активів, дефіцит ліквідності та втрата довіри інвесторів стали серйозними викликами для фінансової системи. За оцінками, загальні фізичні пошкодження банківської інфраструктури оцінюються в близько 0,8 млрд дол. США, втрати активів – у 3,5 млрд дол. США, а потреби на відновлення банківської системи перевищують 5,6 млрд дол. США [46].

Особливої уваги вимагає стратегія відновлення фінансової стійкості банків. Це включає модернізацію ризик-менеджменту, розвиток цифрових платформ, впровадження стійких фінансових моделей, залучення зовнішнього капіталу та посилення прозорості операцій. Післявоєнна реконструкція банківської системи повинна орієнтуватися не лише на відновлення довоєнних позицій, але й на інтеграцію міжнародних стандартів фінансової стабільності (зокрема вимог Базеля III/IV) [46].

Одним із критичних факторів впливу війни є обсяг руйнувань виробничих потужностей та інфраструктури. Відповідно до досліджень СЄВР, навіть через десятки років після завершення бойових дій обсяги виробництва у країнах, що постраждали від війни, залишаються в середньому на 12% нижчими від рівня інших економік [60].

Крім того, післявоєнна економіка стикається з викликом залучення інвестицій для відновлення. Важливо враховувати не тільки витрати на реконструкцію пошкоджених об'єктів, але й необхідність фінансування нових проєктів, здатних стимулювати економічне зростання, підвищити

продуктивність і підтримати модернізаційні процеси.

Особливу увагу слід приділити аграрному сектору, який традиційно відіграє ключову роль в економіці України. За оцінками аналітиків, у 2022 році втрати агропромислового комплексу України сягнули близько 109 мільярдів доларів США. Значної шкоди зазнали й сільськогосподарські землі — втрати земельного банку оцінюються у близько 17 млн га, що становить майже 40% від загальної площі сільгоспугідь країни (42 млн га) [39].

Подолання наслідків війни вимагає тривалого часу, масштабної фінансової підтримки, модернізації банківської інфраструктури та системного впровадження стратегій сталого розвитку.

Важливим фактором у контексті економічної стійкості визначаються втрати в промисловому секторі. Українська промисловість зазнала суттєвих збитків від війни. Так, у 2022 році промислове виробництво в країні скоротилося на 38%. Загальна сума втрат у промисловості та торгівлі, за оцінкою експертів Світового банку, склала 109 мільярдів доларів США. Потреби на відновлення зазначених секторів до 2033 року оцінюються у 23,2 мільярда доларів США, з яких близько 80% передбачено на модернізацію виробничих приміщень, машинного парку та відновлення матеріально-технічних запасів.

Промисловість залишається фундаментом економічного розвитку, оскільки вона забезпечує створення робочих місць, виробництво товарів і послуг, а також сприяє підтримці суміжних галузей економіки [46]. Відновлення промислового виробництва розглядається як ключовий крок до забезпечення сталого економічного зростання. Для цього визначальним є залучення інвестиційної підтримки у розвиток галузей промисловості, що володіють потенціалом стати рушіями економічного зростання [47]. Сприяння притоку прямих інвестицій, створення сприятливого бізнес-клімату, розвиток інновацій та технологічної модернізації є основою національної економічної безпеки та стійкого розвитку в майбутньому.

Наслідки війни суттєво позначилися і на фінансовій сфері України. У

2022 році в країні зафіксовано середньорічний рівень інфляції на рівні 20,2%, що відповідає середнім показникам для регіонів, які найбільше постраждали під час Другої світової війни (понад 10%). Проте варто зазначити, що показники інфляції в Україні значно нижчі порівняно з такими країнами, як Хорватія в 1991-1995 рр. (47,7%), Ірак у 1991 р. (81%) та Італія у 1944-1945 рр. (79-80%) [60].

Незважаючи на величезні виклики, можливості рефінансування дефіциту бюджету у розмірі 8% ВВП у 2022 році не спричинили істотного прискорення темпів інфляції. Це стало можливим завдяки активному залученню міжнародної допомоги та зовнішнього кредитування, що дозволило компенсувати фінансові втрати без значного тиску на національну валюту [73]. Зокрема, Україна у 2022 році отримала понад 32 млрд доларів США у вигляді грантів, пільгових кредитів і міжнародної фінансової допомоги для підтримки бюджетної стабільності. При цьому структура державного боргу на кінець 2022 року склала 78,4% ВВП, з яких 57% припадали на зовнішній борг і 43% - на внутрішні запозичення [60].

Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та підтримці економіки відіграв банківський сектор. Банки виступали посередниками у мобілізації фінансових потоків, сприяли рефінансуванню бізнесу, підтримці життєдіяльності критичної інфраструктури та впровадженню програм кредитування для малого і середнього підприємництва. Активна участь банківських установ у програмах міжнародної допомоги та стійкість банківської системи стали вагомим чинником стримування глибокої економічної рецесії в Україні [5; 6].

Таким чином, традиційні моделі управління фінансовими потоками банку, орієнтовані на стабільне нарощування кредитних і депозитних портфелів, поступово змінюються під впливом необхідності оперативного реагування на кризи. Інноваційні підходи до управління потоками капіталу, розвиток цифрових фінансових сервісів, диверсифікація фінансування і стратегічне планування стійкості стають визначальними чинниками у

забезпеченні життєздатності банківської системи та загального економічного відновлення країни.

Фінансування витрат на ведення військових дій та забезпечення функціонування соціально-гуманітарної сфери в Україні здійснювалося майже порівну за рахунок надходжень від українських платників податків та зовнішньої допомоги міжнародних кредиторів і донорів. Важливу роль у покритті дефіциту державного бюджету відіграв Національний банк України, який підтримував фінансування через використання емісійних засобів [71].

Досвід інших країн, що переживали воєнні конфлікти у XX-XXI століттях, свідчить про те, що внутрішні кредитори держави та грошова емісія часто мали вирішальне значення у фінансуванні видатків на військові потреби та відновлення економіки. Наприклад, у період війни в Ізраїлі (1967-1970 рр.) 53% витрат покривалися за рахунок внутрішніх доходів, 20% – за рахунок емісії центрального банку, 22% – за допомогою зовнішніх позик і грантів, а ще 5% - через внутрішні банківські позики [60]. У випадку України в умовах війни 2022-2025 рр. структура фінансування була збалансованішою, завдяки значній міжнародній підтримці та активній позиції банківського сектору щодо залучення і розподілу фінансових потоків.

Банківська система України у цей період стала важливим елементом у процесах фінансової стабілізації та акумулювання ресурсів для відновлення економіки. Банки забезпечували обслуговування зовнішніх грантів і кредитів, розширювали програми рефінансування малого і середнього бізнесу, підтримували системи платежів і активно впроваджували інструменти цифрової трансформації фінансових послуг. Інноваційні моделі управління фінансовими потоками, засновані на принципах гнучкості, стійкості та ризик-менеджменту, стали визначальними для збереження життєздатності банківської системи у кризових умовах [35].

Імплементация досвіду інших країн у сфері підвищення резильєнтності банківської системи може стати цінною для України. З одного боку, важливим є глибокий аналіз факторів, що допомогли економікам інших держав

відновити фінансову стійкість після війн, а з іншого – необхідне обов'язкове врахування унікальних особливостей української економіки, суспільства, специфіки банківської інфраструктури та масштабів воєнних руйнувань. Розробка адаптивних фінансових стратегій управління потоками в банківському секторі має базуватися як на міжнародних практиках, так і на гнучкому реагуванні на актуальні виклики внутрішнього ринку.

Таким чином, управління фінансовими потоками банку в Україні базується на поєднанні традиційних механізмів залучення ресурсів із новітніми підходами до цифрової трансформації, розвитку стресостійких фінансових моделей та стратегіями сталого фінансування, що відповідає вимогам поствоєнного відновлення та довгострокової економічної стабільності.

2.2. Ефективність використання фінансових потоків як індикатор фінансової стійкості банку

Ефективність використання фінансових потоків стає одним із ключових індикаторів фінансової стійкості банківських установ. Успіх банку тісно переплітається із соціально-економічним розвитком суспільства, прагненням до стійкого зростання та захисту навколишнього середовища. Зростання екологічних викликів і продовження глобальної економічної та фінансової нестабільності переконливо доводять необхідність подальшого вдосконалення функціонування банків, зокрема в аспекті управління екологічними й соціальними ризиками.

Не зважаючи на всі виклики, фінансовий сектор поступово трансформується через інтеграцію принципів сталого розвитку, що проявляється у зростанні значущості корпоративної соціальної та екологічної відповідальності провідних банківських установ. Ідея сталого розвитку, сформульована ще у 1987 році Міжнародною комісією ООН з навколишнього

середовища і розвитку, визначає необхідність задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх. Це передбачає, що діяльність компаній, у тому числі банків, має гармонійно поєднувати економічні цілі зі збереженням довкілля та підвищенням добробуту суспільства.

Банківські установи, як суб'єкти акумуляції й перерозподілу фінансових ресурсів, відіграють критичну роль у підтримці економічного зростання. Практика країн із розвинутою економікою доводить, що банки активно стимулюють сталий розвиток через фінансування екологічних проєктів, кредитування бізнесу з високими стандартами корпоративної відповідальності, а також через запровадження екологічної та соціальної звітності. На міжнародній арені зростає використання інструментів сталого фінансування, таких як «зелені» облігації, екологічне страхування, еко-інвестування, еко-кредитування, фінансування проєктів з урахуванням екологічних та соціальних ризиків, еко-лізинг, а також активна інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у фінансові рішення.

Більшість провідних банків світу вже впровадили стратегії корпоративної соціальної відповідальності, які передбачають врахування екологічних та соціальних критеріїв під час ухвалення кредитних рішень, залучення клієнтів до екологічно орієнтованої діяльності, підтримку соціально значущих проєктів, політики енергоефективності у власних структурах та розвиток корпоративного волонтерства [41; 44].

Серед визнаних світових лідерів у впровадженні принципів сталого розвитку у банківській сфері можна відзначити такі установи, як Citigroup Inc., Mitsubishi UFJ Financial Group, Sumitomo Mitsui Financial Group, HSBC, Deutsche Bank та ABN AMRO. Їхній практичний досвід демонструє, що інвестиції у сталі ініціативи сприяють не тільки підвищенню клієнтської лояльності, але й зниженню ризиків і покращенню фінансової ефективності.

В Україні процес впровадження стандартів сталого розвитку у банківській сфері розвивається, хоча все ще має певні обмеження. Наразі лише

17 українських банків публікують нефінансову звітність відповідно до стандартів Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Лідерські позиції утримують ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк» та ПАТ «Сенс Банк». Наприклад, Укргазбанк активно реалізує програми еко-фінансування, пропонуючи кредити для енергоефективних проєктів і співпрацюючи з міжнародними організаціями у межах програми «Зелених кредитів» [67; 68; 69; 71; 75; 77; 78; 79; 80; 81; 82].

Вектор подальшого розвитку визначають імплементація міжнародних ініціатив, таких як Принципи екватора, Глобальний договір ООН, принципи Міжнародної фінансової корпорації (IFC), Стокгольмська програма та стандарти GRI. Українські банки також активно інтегрують принципи Transparency International (ТІІ), демонструючи прагнення посилити власну екологічну та соціальну відповідальність [61; 62; 63; 64].

Відповідно до вимог часу, банки України у 2025 році дедалі більше усвідомлюють свою важливу соціальну місію у суспільстві. Як зазначають провідні міжнародні дослідники, сучасна банківська установа має розглядатися не лише як комерційна структура, але й як важливий чинник соціальних перетворень. Прикладом орієнтації на соціальну відповідальність у банківському секторі є ПАТ «Банк Восток» (АТ «ВСТ Банк»), який у своїй діяльності демонструє прагнення підтримувати розвиток підприємництва, реалізовувати благодійні ініціативи та сприяти фінансовій стабільності регіонів. Банк позиціонує себе як надійного партнера бізнесу й суспільства, що сприяє створенню стійкої економіки та формуванню позитивних соціальних змін [60]. Дослідження показують, що реалізація соціальних проєктів сприяє не тільки зростанню рівня поінформованості клієнтів про діяльність банку, а й виступає ефективним інструментом формування позитивної громадської думки щодо корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Особливої уваги заслуговує досвід провідних українських банків у сфері впровадження екологічно орієнтованих корпоративних стратегій у банківській діяльності [60]. Одним із вагомих результатів реалізації екологічно

відповідальної політики банків стало формування механізмів відкритого розкриття інформації щодо екологічних аспектів у межах корпоративної звітності. Принципи відкритості та прозорості дедалі більше утверджуються як обов'язкові атрибути успішної банківської діяльності, зміцнюючи довіру серед клієнтів та партнерів.

З метою оцінки рівня впровадження принципів соціальної відповідальності у функціонування української банківської системи було здійснено аналіз діяльності десяти провідних банків. Узагальнені результати цього дослідження наведено у табл. 2.2. Основними критеріями оцінки виступали рівень інтеграції соціальних та екологічних аспектів у діяльність банку, наявність нефінансової звітності, а також участь у міжнародних ініціативах у сфері сталого розвитку. Зараз більшість банків України активно реалізують заходи у сфері соціальної та екологічної відповідальності в різних аспектах своєї діяльності.

ПАТ «Банк Восток» (з 16 вересня 2025 року – АТ «ВСТ Банк») є універсальною фінансово-кредитною установою, що здійснює діяльність на ринку банківських послуг України з 2002 року (додаток А, додаток Б). Банк зареєстрований Національним банком України та має банківську ліцензію № 204 від 18.10.2011 р. Основними видами діяльності банку є обслуговування корпоративних клієнтів, малого та середнього бізнесу, а також надання роздрібних банківських послуг фізичним особам. ПАТ «Банк Восток» спеціалізується на кредитуванні підприємств реального сектору економіки, обслуговуванні зовнішньоекономічних операцій, наданні послуг із розрахунково-касового обслуговування, депозитних, карткових і валютних операцій [82]. Засновниками та основними акціонерами банку є компанії, пов'язані з групою Fozzy Group – однією з найбільших українських торговельно-промислових корпорацій. Це забезпечує стабільну фінансову базу, синергію з ритейл-сегментом і сприяє впровадженню інноваційних банківських продуктів.

Характеристика соціальної та екологічної корпоративної відповідальності банків

Характеристика	ПриватБанк	Ощадбанк	Укргазбанк	Сенс Банк	ПУМБ	Райффайзен Банк
Наявність інвестор-звітності	+	+	+	+	+	+
Здобутки інвестор-звітності	+	+	+	+	+	+
Діяльність з екологічної відповідальності	Підтримка «зелених» проектів	Підтримка «зелених» проектів	Підтримка «зелених» проектів	Підтримка «зелених» проектів	-	«The green credit»
Наявність нефінансової звітності	+	+	+	+	-	+
Наявність КСВ-звітності	+	+	+	+	-	+
Участь у міжнародних ініціативах	+	+	+	+	-	+
Інтеграція принципів сталого розвитку в кредитну політику	+	+	+	+	-	+
Участь у проектах підтримки соціальної сфери	+	+	+	+	+	+
Впровадження принципів екологічного управління у власній діяльності	+	+	+	+	+	+

Характеристика	Укресімбанк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	ІНГ Банк Україна	АТ «ВСТ Банк (Банк Восток)
Наявність інвестор-звітності	+	+	+	+	+
Здобутки інвестор-звітності	+	+	+	+	+
Діяльність з екологічної відповідальності	Підтримка «зелених» проектів	+	+	+	-
Наявність нефінансової звітності	+	+	+	+	-
Наявність КСВ-звітності	+	+	+	+	-
Участь у міжнародних ініціативах	+	+	+	+	-
Інтеграція принципів сталого розвитку в кредитну політику	+	+	+	+	-
Участь у проектах підтримки соціальної сфери	+	+	+	+	+
Впровадження принципів екологічного управління у власній діяльності	+	+	+	+	-

«+» – наявність відповідного аспекту в діяльності банку

Джерело: складено автором за даними офіційних сайтів банків [67; 68; 69; 71; 75; 77; 78; 79; 80; 81; 82]

Банк посідає позиції у першій групі банків за класифікацією НБУ (з часткою активів понад 0,5 % активів банківської системи України). Статутний капітал установи станом на 2025 рік становить понад 1,5 млрд грн, що підтверджує її надійну фінансову стійкість.

У своїй діяльності ПАТ «Банк Восток» дотримується принципів прозорості, відповідального корпоративного управління, фінансової стійкості та соціальної відповідальності, активно підтримує благодійні та соціальні ініціативи, а також реалізує цифрову трансформацію банківських послуг відповідно до стратегічних орієнтирів сталого розвитку.

ПАТ «Банк Восток» демонструє активну позицію у сфері підтримки сталого розвитку через надання фінансування для малого та середнього бізнесу, а також участь у державних програмах енергоефективності. Особливу увагу банк приділяє прозорості своєї діяльності: щорічно оприлюднює фінансову звітність та підтримує проекти, спрямовані на розвиток місцевих громад, сприяючи підвищенню фінансової інклюзії в регіонах України [82].

ПАТ КБ «ПриватБанк» [73] діє під девізом «це наш банк», акцентуючи увагу не лише на фінансовій стабільності, але й на соціальній значущості своєї діяльності. Основними напрямками розвитку виступають підтримка підприємницької активності, сприяння створенню нових робочих місць, підтримка малого та середнього бізнесу, а також фінансування проектів із підвищення енергоефективності.

ПАТ «Ощадбанк» [73] бере активну участь у глобальній ініціативі фінансової інклюзії, спрямованій на розширення доступу населення до фінансових послуг, що залишається надзвичайно важливим в умовах економічних викликів України.

Суттєвою тенденцією є прагнення українських банків у 2025 році інтегруватися у міжнародну фінансову спільноту через упровадження принципів сталого розвитку. Так, ПАТ «Райффайзен Банк» [73] є підписантом Глобального договору ООН і принципів банківської відповідальності UNEP FI, що підтверджує прихильність банку до високих екологічних і соціальних

стандартів.

Провідну позицію у сфері фінансування цільових проєктів утримує ПАТ «Укресімбанк», який двічі отримував найвищі оцінки міжнародних експертів за ефективне управління проєктами сталого розвитку. Порівняльний аналіз рейтингів Moody's та Standard & Poor's демонструє високий рівень корпоративної відповідальності банку.

ПАТ «Укресімбанк» входить до числа провідних державних банків першого рівня в Україні. Його стратегія розвитку базується на зміцненні фінансової стійкості та просуванні фінансової інклюзії, зокрема через фінансування «зелених» кредитних проєктів. У 2021 році банк активно підтримував фінансування екологічних ініціатив у сферах енергетики, охорони довкілля та переробки відходів. Також реалізуються програми корпоративної соціальної відповідальності, що охоплюють енергоефективність, захист довкілля та підтримку інфраструктурних проєктів громад.

ПАТ «Ощадбанк» [73] активно розвиває проєкти у сфері енергоефективності, пропонуючи кредитні програми для малого та середнього бізнесу, а також для приватних осіб, які прагнуть підвищити енергоефективність житлового фонду.

Крім того, банк реалізує власні програми корпоративної соціальної відповідальності, що охоплюють підтримку освіти, науки, культурних проєктів і заходів соціального захисту населення. Яскравим прикладом є участь у проєкті «Теплі кредити», реалізованому за підтримки міжнародних фінансових організацій.

ПАТ «Сенс Банк» активно підтримує соціальні ініціативи, у тому числі реалізацію освітніх програм, допомогу малозабезпеченим верствам населення, участь у екологічних заходах та впровадження інновацій для підвищення енергоефективності.

Серед міжнародних партнерів української банківської системи важливу роль відіграють Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР),

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Світовий банк. Вони активно сприяють фінансуванню проєктів у сферах сталого розвитку, енергоефективності та охорони довкілля.

До міжнародних банків, що реалізують екологічні ініціативи в Україні, належать ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Креді Агріколь Банк» та ПАТ «ОТП Банк». Ці установи активно впроваджують політику відповідального інвестування, сприяючи розвитку фінансування «зелених» проєктів.

Результати досліджень свідчать, що банківський сектор України почав активно інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Водночас темпи цього процесу залишаються дещо стриманими через обмежену обізнаність громадськості, недостатній досвід впровадження міжнародних стандартів та обмеженість доступу до фінансових ресурсів.

У такій ситуації особливо важливими завданнями стають активізація просвітницької роботи серед банківської спільноти, підвищення професійної кваліфікації працівників, залучення міжнародних фінансових ресурсів, а також закріплення на законодавчому рівні вимог щодо обов'язкової нефінансової звітності та корпоративної відповідальності.

Водночас банки України, які вже сьогодні впроваджують принципи сталого розвитку у свої стратегії, отримують істотні конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Це проявляється у зростанні довіри з боку клієнтів, збільшенні обсягів залучених ресурсів та посиленні репутації фінансових установ.

Наприклад, ПАТ «ПриватБанк» активно продовжує реалізацію програм фінансування енергоефективних проєктів у співпраці з міжнародними партнерами, спрямованих на підтримку сталого розвитку. ПАТ «Укргазбанк» розробляє спеціалізовані фінансові продукти для підтримки енергоефективних ініціатив, активно впроваджує програми еко-лізингу та здійснює емісію «зелених» облігацій.

ПАТ «Ощадбанк» активно бере участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу, орієнтованих на впровадження енергозберігаючих

технологій.

ПАТ «Сенс Банк» продовжує розширювати спектр соціальних програм корпоративної відповідальності, підтримуючи численні ініціативи у різних сферах.

Узагальнені результати досліджень свідчать, що інтеграція принципів сталого розвитку в банківському секторі України перебуває на початковому етапі, однак демонструє позитивну динаміку подальшої еволюції та поширення. Цей процес є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності фінансових установ і забезпечення їх довгострокової стійкості. Українські банки, орієнтуючись на міжнародні стандарти, поступово впроваджують екологічні та соціальні аспекти у свою операційну діяльність.

Для прискорення інтеграції принципів сталого розвитку необхідно посилити державну підтримку відповідних проектів, удосконалити нормативно-правову базу, активізувати співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями, а також підвищити рівень обізнаності населення щодо переваг сталого фінансування.

Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації та приклади кращих практик зарубіжних банків, які можуть стати орієнтиром для українських фінансових установ. Формування стратегій сталого розвитку у банківському секторі є важливою умовою інтеграції України у глобальну фінансову систему та забезпечення сталого економічного зростання країни.

ПАТ «ОТП Банк» [73] активно реалізує політику корпоративної соціальної відповідальності через підтримку соціальних проектів, спрямованих на допомогу вразливим верствам населення — дітям-сиротам, внутрішньо переміщеним особам і малозабезпеченим родинам, а також через сприяння розвитку громадянського суспільства. Банк підтримує міжнародні ініціативи у сфері КСВ, зокрема Глобальний договір ООН.

У 2021 році ПАТ «ОТП Банк» активно працював над зменшенням власного вуглецевого сліду, впроваджував енергоефективні технології в

офісах та підтримував розвиток електротранспорту. Також банк реалізував освітні проекти, спрямовані на підвищення фінансової грамотності населення, з особливим акцентом на молодь.

ПАТ «Креді Агріколь Банк» [73] приділяє особливу увагу фінансуванню екологічних проектів та бере участь у благодійних ініціативах, спрямованих на розвиток місцевих громад і озеленення територій. У 2020 році банк реалізував низку важливих проектів, спрямованих на розвиток екологічної інфраструктури в Україні. Крім того, банк активно підтримує розвиток електротранспорту та впровадження чистих технологій.

ПАТ «ІНГ Банк Україна» у 2021 році продовжив впровадження проектів, орієнтованих на енергоефективність і розвиток електромобільності, застосовуючи енергоощадні технології у власній операційній діяльності.

Активне залучення українських банків до процесів сталого розвитку є важливим етапом інтеграції України у глобальні процеси екологічної, соціальної та економічної стійкості. Прикладами успішних ініціатив є заходи банків щодо екологізації офісних просторів, зокрема перехід на використання офісного паперу з подальшою його передачею до центрів переробки. Завдяки цьому вдалося зменшити споживання паперу на 15%.

Логіка корпоративної соціальної відповідальності чітко простежується у політиках банків щодо захисту довкілля, підтримки соціальних ініціатив та участі у глобальних програмах досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Серед ключових ініціатив останніх років варто відзначити реалізацію освітніх програм у сферах охорони здоров'я та захисту довкілля, а також впровадження концепції «Зеленого офісу».

До основних показників сталого розвитку в банківській сфері належать:

- розробка корпоративних політик сталого розвитку;
- інтеграція екологічних критеріїв у процес ухвалення кредитних рішень;
- запровадження етичних стандартів для працівників;

- фінансова підтримка екологічних та соціальних проектів.

В Україні вже розпочато процес становлення банківської системи нового покоління, де екологічна та соціальна відповідальність поступово стають стандартом. Щороку зростає кількість банків, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою повсякденну діяльність, що свідчить про поступову трансформацію фінансового сектору.

Серед основних тенденцій розвитку банківської системи у контексті сталого розвитку слід виділити:

- активне впровадження міжнародних стандартів нефінансової звітності;
- посилення уваги до екологічних проектів;
- розвиток етичних систем управління;
- інтеграцію принципів сталого розвитку у бізнес-моделі фінансових установ.

Оцінюючи перспективи подальшого розвитку, пріоритетними напрямками є: - запровадження принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління); - активізація екологічного фінансування; - підвищення рівня прозорості шляхом розкриття нефінансової інформації; - залучення міжнародних донорських ресурсів для реалізації екологічних та соціальних проектів; - розвиток партнерств між банками та громадянськими організаціями.

Для успішної реалізації цих завдань необхідно вирішити ряд проблем, зокрема підвищити обізнаність громадян щодо переваг екологічного банкінгу, створити ефективні стимули для банків, а також удосконалити нормативно-правове регулювання сталого фінансування.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії діяльності банківських установ є однією з ключових передумов формування стійкої фінансової системи, здатної ефективно відповідати на сучасні виклики та сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку.

2.3. Оцінювання ризиків та загроз фінансовим потокам банку у контексті резильєнтності

Українська банківська система функціонує у форматі дворівневої структури: перший рівень представлений Національним банком України як регулятором, другий – мережею комерційних банків, які забезпечують проведення фінансових операцій у реальному секторі економіки. Станом на 2024 р. в Україні стабільно працюють понад 60 банківських установ, більшість із яких демонструють позитивні фінансові результати попри триваючі воєнні виклики та загальноекономічну нестабільність. До числа прибуткових належить і ПАТ «Банк Восток» (додаток В).

Кредитний рейтинг банку за національною шкалою зберігається на рівні uaAA+, із прогнозом «негативний» (останнє офіційне підтвердження – 28.02.2022 р.). Водночас у 2023-2024 рр. міжнародне агентство Moody's Investors Service підтвердило для банку ВЗ за базовою оцінкою кредитоспроможності та A1.ua за довгостроковим рейтингом ризику контрагента, що свідчить про достатню фінансову стійкість у складних умовах ринку. Дані аналітичної групи «МінфінМедіа» за 2023-2024 рр. демонструють, що ПАТ «Банк Восток» утримує доволі стабільні конкурентні позиції серед середніх банків України (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рейтинг стійкості ПАТ «Банк Восток» та його частка на депозитному ринку

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Стресостійкість, бали	2,7	2,5	2,6
Лояльність вкладників, бали	3,8	3,6	3,7
Частка банку на ринку роздрібних депозитів, %	0,73	0,79	0,85

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

За методикою оцінювання стресостійкості та лояльності вкладників максимальний показник становить 5 балів. У 2023 р. через зростання ринкових ризиків та вплив воєнних факторів обидва індикатори дещо знизилися, однак у 2024 р. банк продемонстрував тенденцію до стабілізації, що свідчить про ефективність системи управління ризиками та збереження довіри клієнтів. Банк надає комплекс фінансових послуг для фізичних і юридичних осіб, зокрема залучення депозитів, кредитування, операції з цінними паперами, здійснення внутрішніх і міжнародних переказів, валютні операції та інші інструменти фінансового обслуговування.

Банк входить до системи Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що функціонує відповідно до Закону України № 4452-VI. Фонд забезпечує компенсацію вкладникам у межах гарантованої суми у разі визнання банку неплатоспроможним та початку процедури його виведення з ринку.

Аналіз активів ПАТ «Банк Восток» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз активів ПАТ «Банк Восток» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022, тис. грн	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	2985120	3459180	3724050	738930	24,76
Кредити та аванси банкам	295740	312580	354120	584,-	19,70
Кредити та аванси клієнтам	9035200	9287400	10125400	108,-	12,10
Інвестиції в цінні папери	6754400	7012300	7321500	566100	8,38
Похідні фінансові активи	22400	30600	35400	13000	58,04
Відстрочені податкові активи	2604	2788	2910	306	11,75
Нематеріальні активи	43620	45210	47800	4180	9,59

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022, тис. грн	%
Основні засоби	88120	89500	90210	21090-	-2,38
Активи з права користування	84520	87440	90110	5590	6,61
Інші фінансові активи	465210	498900	521700	56490	12,14
Інші нефінансові активи	62400	69200	75500	13100	21,0
Загальна сума активів	20422734	21323420	22911000	2488266	12,18

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

Деталізований аналіз активів ПАТ «Банк Восток» за 2022-2024 рр. дав змогу виокремити кілька важливих тенденцій у діяльності установи. По-перше, простежується скорочення обсягів кредитування на міжбанківському ринку: обсяг кредитів та авансів іншим банкам зменшився, що свідчить про перерозподіл ресурсів на користь операцій, орієнтованих на основних клієнтів. По-друге, банк, навпаки, наростив кредитний портфель для фізичних та юридичних осіб, що може бути пов'язано з підвищенням попиту на фінансування в умовах нестабільного економічного середовища та одночасним прагненням установи посилити свою ринкову позицію.

Особливої уваги заслуговує інтенсивне збільшення інвестицій у цінні папери. Протягом 2022-2024 рр. ця стаття активів демонструє приріст, що може бути наслідком адаптації банку до ризикових умов воєнного часу та переорієнтації на більш передбачувані інструменти розміщення коштів. Такий підхід відповідає загальним тенденціям банківського сектору, який у період турбулентності прагне забезпечити ліквідність і зменшити ризики через розміщення у державні цінні папери. У табл. 2.5 представлено аналіз динаміки зобов'язань банку, який дає змогу прослідкувати зміну структури фінансових ресурсів за 2022-2024 рр.

Аналіз зобов'язань ПАТ «Банк Восток» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022, тис. грн	%
Кошти банків	51200	46800	42100	-9100	-17,77
Кошти клієнтів	18590400	19231700	20388500	1798100	9,67
Орендні зобов'язання	81250	83640	85490	4240	5,22
Похідні фінансові зобов'язання	2100	2670	3010	910	43,33
Інші залучені кошти	325700	318400	311900	-13800	-4,24
Резерви за кредитними зобов'язаннями	1640	1820	1940	300	18,29
Забезпечення винагород працівникам	35280	36710	38900	3620	10,26
Інші фінансові зобов'язання	68800	71420	74350	5550	8,07
Інші нефінансові зобов'язання	20500	21470	22390	1890	9,21
Поточні податкові зобов'язання	19850	21040	22780	2930	14,76
Субординований борг	215000	219600	228400	13400	6,23
Загальна сума зобов'язань	19747320	20096270	21306460	1559140	7,90

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

У досліджуваному періоді ПАТ «Банк Восток» демонструє низку характерних тенденцій у структурі своїх зобов'язань. Передусім варто підкреслити, що банк не лише скоротив обсяги кредитів, які надавав іншим банкам, але й сам став рідше залучати міжбанківські кредити. Це свідчить про поступове згортання його діяльності на ринку міжбанківського кредитування та концентрацію на обслуговуванні власних клієнтів.

Водночас важливою позитивною зміною можна вважати зростання субординованого боргу. Цей вид зобов'язань є довгостроковим і стабільним джерелом ресурсів, а його приріст підсилює банківський капітал, оскільки

частина субординованого боргу зараховується до регулятивного капіталу.

Загальна сума зобов'язань банку у 2022-2024 рр. зростала майже пропорційно до приросту активів, що свідчить про збереження відносної фінансової рівноваги. За відсутності суттєвого підвищення ризиковості активних операцій це дозволяє зробити висновок, що загальний рівень фінансової стійкості ПАТ «Банк Восток» істотно не змінився.

У табл. 2.6 подано оцінку власного капіталу ПАТ «Банк Восток» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз власного капіталу ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2022-2024 рр.,

тис. грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022, тис. грн	%
Статутний капітал	1 020 000	1 085 000	1 140 000	120 000	11,76
Результат від операцій акціонером	8 200	9 450	12 300	4 100	50,00
Нерозподілений прибуток	305 500	336 200	381 400	75 900	24,84
Резервні та інші фонди	41 200	47 600	52 300	11 100	26,94
Інші резерви	-1 200	-950	-600	600	50,00
Загальна сума власного капіталу	1 373 700	1 477 300	1 585 400	211 700	15,40

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

За цей період спостерігається поступове зростання статутного капіталу, накопичення нерозподіленого прибутку, а також збільшення резервних фондів. Такі тенденції позитивно впливають на капіталізацію банку, хоча приріст капіталу все ще відстає від темпів зростання активів і зобов'язань, що може вимагати подальшого укріплення регулятивного капіталу для мінімізації можливих ризиків у майбутньому.

Окреслені зміни у структурі активів і зобов'язань ПАТ «Банк Восток»

актуалізують необхідність посилення управління банківськими ризиками та вдосконалення внутрішніх процедур фінансового контролю. Установа позиціонує себе як універсальний банк, діяльність якого охоплює весь спектр класичних та сучасних банківських послуг. Ключовим елементом бізнес-моделі є людиноцентричність: банк наголошує, що за кожним клієнтом стоять реальні люди, їх фінансові потреби, ризики та очікування. Саме це визначає характер партнерських відносин, що вибудовуються на довірі, постійній комунікації та підтримці.

Стратегія розвитку банку спрямована на формування сильної, стійкої та конкурентоспроможної фінансової установи, здатної працювати відповідно до міжнародних стандартів банківського менеджменту. Банк декларує незалежність від зовнішніх впливів, дотримання принципів чесної конкуренції, контрольованого ризику та максимального задоволення потреб клієнтів, інвесторів і партнерів. Пріоритетами стратегічного курсу залишаються підвищення ефективності, інноваційність, технологічна гнучкість і швидкість ухвалення управлінських рішень.

У середовищі високої конкуренції ПАТ «Банк Восток» активно розширює продуктову лінійку, впроваджує нові банківські сервіси та цифрові рішення, що дозволяють приваблювати нових споживачів і утримувати наявних. Лідерські позиції на ринку можна забезпечити лише через адаптивність до зовнішніх змін, здатність швидко переформатовувати бізнес-процеси та створювати затребувані фінансові продукти з високим рівнем технологічності. Ідеологія банку ґрунтується на принципах лояльності, клієнтоорієнтованості, оперативності та гнучкості у прийнятті рішень. Для клієнтів і співробітників банк прагне бути «великою фінансовою родиною», у якій будь-які питання розв'язуються швидко, якісно та на основі взаємної довіри. Серед ключових стратегічних цілей банку визначено забезпечення якісного та збалансованого кредитного портфеля, системне нарощування власного капіталу, підтримання ліквідності на оптимальному рівні та забезпечення відповідності діяльності актуальним нормативно-правовим

вимогам (табл. 2.7). Окрему увагу приділено впровадженню сучасних методів управління ліквідністю, ризиками та капіталом, що має забезпечити стабільність банку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

Стратегічні орієнтири та результати розвитку ПАТ «Банк Восток» за 2022-2024 рр.

Показник / Орієнтир	2022	2023	2024	Тенденція
Основна стратегія	Універсализація послуг, підвищення ліквідності	Розширення продуктів, цифровізація	Консолідація ринку, технологічне вдосконалення	Поступове посилення позицій
Ключовий фокус	Ризик-менеджмент, стабільність	Клієнтоорієнтованість, інновації	Партнерство, гнучкість, автономність	Поглиблення стратегічних пріоритетів
Розвиток продуктів	Нові сервіси для МСБ	Розширення онлайн-послуг	Інтеграція фінтех-рішень	Зростання інноваційності
Кредитна політика	Обережне нарощування портфеля	Активізація кредитування	Оптимізація якості портфеля	Покращення структури
Управління ризиками	Адаптація під воєнні умови	Посилення контролю	Технологічні ризик-моделі	Зміцнення системи ризик-менеджменту
Капіталізація	Зростання власного капіталу	Розширення резервів	Підвищення стійкості капіталу	Позитивна динаміка
Взаємодія з клієнтами	Підтримка бізнесу у кризі	Персоналізований сервіс	Розширення партнерських програм	Поглиблення клієнтських зв'язків
Ліквідність	Достатній рівень	Оптимізація управління	Забезпечення стабільності	Системне покращення

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

Для посилення позицій ПАТ «Банк Восток» на ринку кредитування фізичних осіб банк ініціював упровадження нового інноваційного економічного проекту «Банк Власний Рахунок». Основна мета проекту – розширення доступу клієнтів до банківських послуг і збільшення частки роздрібного кредитування. Запуск програми передбачає обслуговування

фізичних осіб виключно через мобільний додаток, без необхідності звернення до відділень, що значно оптимізує час і витрати клієнтів.

Одним із ключових інструментів проєкту є надання овердрафтного кредитування на основі сучасної скорингової моделі банку. У межах моделі автоматично оцінюється кредитоспроможність клієнта, після чого система ухвалює рішення щодо встановлення або коригування кредитного ліміту. Це дозволяє банку підвищити швидкість обслуговування, мінімізувати операційні ризики та підтримувати якісний кредитний портфель. У межах партнерського проєкту банк також удосконалює внутрішні механізми контролю за кредитними ризиками, інтегруючи автоматизовані інструменти моніторингу фінансової поведінки клієнтів та раннього виявлення ознак дефолту. Політика управління активами ПАТ «Банк Восток» спрямована на раціональне та ефективне розміщення як власних, так і залучених ресурсів. Банк працює над оптимальною структуризацією активів і пасивів, підтримує збалансованість між ліквідністю та прибутковістю, посилює управління ризиками і забезпечує відповідність регуляторним вимогам. Важливим завданням є підтримання стабільної платоспроможності, формування стійкого фінансового результату та збереження довіри клієнтів і партнерів у динамічному ринковому середовищі.

Одним із ключових елементів фінансової стабільності є виконання банком економічних нормативів капіталу. У табл. 2.8 подано оцінку значень регулятивного та основного капіталу ПАТ «Банк Восток» за 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити зміни рівня захищеності банку, його стійкість до ризиків та відповідність вимогам Національного банку України.

Аналіз даних табл. 2.8 показав, що протягом 2022-2024 рр. ПАТ «Банк Восток» стабільно виконував нормативи капіталу, а коливання їхніх значень були незначними та не впливали суттєво на загальну фінансову стійкість установи. Стабільність нормативів достатності капіталу свідчить про виважену політику щодо структури активів і помірну ризиковість кредитних операцій.

**Оцінка фінансового стану ПАТ «Банк Восток» за економічними
нормативами капіталу у 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., тис. грн / %
Регулятивний капітал (Н1), тис. грн	1 598 000	1 702 300	1 811 900	+213 900 (13,38%)
Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2), %	13,15	13,48	13,72	+0,57
Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	8,44	8,60	8,73	+0,29

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

Для комплексної оцінки фінансового стану важливим є аналіз нормативів ліквідності, поданий у табл. 2.9. Окремо слід зазначити, що коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), відповідно до вимог НБУ, повноцінно розраховується лише з 2021 року, тому для 2022-2024 рр. він є ключовим орієнтиром у вимірюванні стабільності ресурсної бази в умовах воєнної економіки.

Протягом аналізованого періоду спостерігається певне зниження нормативу короткострокової ліквідності (Н6). Така тенденція не становить загрози, оскільки може бути наслідком збільшення частки активів, спрямованих на забезпечення прибутковості та розвитку кредитного портфеля. Позитивною характеристикою є поступове зростання коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRBB), що свідчить про здатність банку підтримувати достатній рівень короткострокових високоліквідних активів. Натомість коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRIB) дещо скоротився, що є прогнозованим на тлі валютних шоків, нестабільності зовнішніх ринків і змін у структурі депозитної бази. Цей показник потребує подальшої уваги менеджменту банку.

**Оцінка фінансового стану ПАТ «Банк Восток» за економічними
нормативами ліквідності у 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	87,40	86,15	85,72	-1,68
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRBB), %	162,80	168,30	175,50	+12,70
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRIB), %	204,10	197,40	192,20	-11,90
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	165,70	171,20	178,90	+13,20

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПАТ «Банк Восток» та Національного банку України [73; 82]

Упродовж розглянутого періоду рівень капіталізації банку дещо скоротився, однак ПАТ «Банк Восток» і надалі дотримується встановлених Національним банком України нормативних вимог, тому це зниження не має критичного характеру. Серед чинників, що потенційно можуть негативно позначитися на фінансовій стабільності установи, варто відзначити спад показника короткострокової ліквідності та зменшення коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті. Особливої уваги потребує й підвищений рівень кредитного ризику на одного контрагента, хоча формально банк не порушує обмеження, визначені регулятором.

Для ґрунтовного розуміння трансформацій у фінансовому стані як самого банку, так і торговельної мережі – партнера у спільному економічному проєкті – доцільно здійснити детальний аналіз абсолютних, відносних та інтегральних показників рентабельності.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ АТ «ВСТ БАНК» (ПАТ «БАНК ВОСТОК») НА ЗАСАДАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками банку

У сучасних умовах фінансовий сектор, як складна мережа взаємопов'язаних елементів, формувався під впливом міжнародної організації стандартизації (ISO), що визначає ключові орієнтири для сталого розвитку. Стандарти ISO розроблені з метою запровадження структурованого управління, забезпечення прозорості діяльності банківських установ і зміцнення довіри до них, що є необхідними передумовами для побудови стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками.

Визнання важливості міжнародних стандартів та сертифікацій ISO на світовому та національному рівнях стало основою розвитку системи фінансової стійкості банків. Сертифікація, яка передбачає незалежну перевірку відповідності процесів, послуг і систем встановленим стандартам, відіграє особливу роль у зміцненні фінансової безпеки. Особливу увагу в цьому контексті варто приділити стандарту ISO 22301:2019 «Системи управління безперервністю бізнесу», який регламентує підтримання стабільності надання фінансових послуг, оперативне реагування на кризові події та відновлення діяльності. Актуалізована версія стандарту удосконалює механізми планування та управління ризиками, сприяє життєздатності банків у надзвичайних умовах, підсилює довіру клієнтів через забезпечення безперервності операцій.

Крім того, сертифікація за міжнародними стандартами посилює корпоративне управління в банках відповідно до світових вимог, що підвищує

інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність банківських установ на глобальних ринках. Таким чином, на міжнародному рівні сформовано культуру відповідності, яка стала фундаментом для впровадження стратегій резильєнтного управління фінансовими потоками.

Важливою складовою стратегії резильєнтного управління є також оптимізація операційних процесів, що досягається через стандартизацію систем управління та діяльності банківських установ. Така стандартизація забезпечує ефективний моніторинг бізнес-процесів, оптимальне використання ресурсів, впровадження інноваційних змін і вчасне усунення вузьких місць у діяльності. Стандарти ISO, такі як ISO 9001:2015 «Системи управління якістю» та ISO 44001:2017 «Системи управління діловими відносинами», формують базу для підвищення якості фінансових послуг, орієнтованих на задоволення запитів клієнтів. Прозорість операцій та захист інформації також є невід'ємними елементами побудови резильєнтних фінансових стратегій. Впровадження стандартів інформаційної безпеки, таких як ISO/IEC 27001:2013 і розширення ISO 27701:2019, гарантує надійність збереження даних клієнтів та партнерів, підвищуючи репутаційну стійкість банків.

Використання міжнародних стандартів дозволяє фінансовим установам підвищити надійність, стійкість, прозорість і відповідальність, що сприяє розвитку ринків фінансових стандартів управління потоками, як це підтверджує досвід країн Європейського Союзу. Проте в Україні залишається актуальним питання легалізації незаконних доходів, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи фінансової безпеки. Укази Президента України від 19 жовтня 2014 року № 170/2019 та від 5 травня 2022 року № 230/2022 визначають пріоритети зміцнення національної стійкості у цій сфері (табл. 3.1).

Формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками також передбачає врахування підходу В. С. Уткіна, який узагальнив міжнародний досвід протидії легалізації доходів. Модель передбачає три ключові етапи: підвищення обізнаності суспільства щодо ризиків відмивання

коштів, створення організаційної бази та розвиток інституційної інфраструктури протидії.

Таблиця 3.1

Динаміка та особливості кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності України, одиниць

Кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, +/-
Усього кримінальних правопорушень	5947	5140	5480	5414	4840	4750	-90
у тому числі фінансові:							
Легалізація (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом, ст. 209	283	348	395	437	969	1020	+51
Питома вага зазначеної події, % (відносно в загальній кількості)	4,76%	6,8%	7,22%	8,1%	20,02%	21,47%	+1.45 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними [46; 47; 73; 82; 60]

Важливо зазначити, що Міжнародна група з протидії відмиванню доходів (FATF), утворена у 1989 році країнами G7, відіграє центральну роль у визначенні глобальних стандартів фінансової безпеки. FATF проводить взаємні оцінки національних систем протидії відмиванню доходів, що дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони у стратегіях державного фінансового управління.

Аналіз практик Франції, Швеції, Італії, Норвегії, Ісландії, Швейцарії та Ліхтенштейну засвідчує наявність високорозвинених систем контролю за фінансовими потоками, що ґрунтуються на комплексному підході до забезпечення фінансової безпеки (табл. 3.2).

Продовження табл. 3.2

Країна	Дата оцінки	Результати європейських національних стандартних оцінок										
		IO1	IO2	IO3	IO4	IO5	IO6	IO7	IO8	IO9	IO10	IO11
Словенія	Листопад 2017	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME
Іспанія	Грудень 2019	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME
Швеція	Грудень 2017	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME
Швейцарія	Січень 2020	SE	SE	SE	SE	ME	SE	ME	ME	ME	ME	ME
Україна	Грудень 2022	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME

Джерело: складено автором за даними [46; 47; 73; 82; 60]

Примітки: SE – переважно ефективно (Substantially Effective); ME – помірно ефективно (Moderately Effective)

Розшифрування IO: IO1: Ризик і координація політики; IO2: Міжнародне співробітництво; IO3: Наявність нагляду; IO4: Превентивні заходи; IO5: Юридичні особи і трасти; IO6: Фінансове розслідування і конфіскація; IO7: Розслідування та судові переслідування; IO8: Нагляд; IO9: Санкції за порушення; IO10: Запобігання фінансуванню тероризму; IO11: Інші превентивні заходи

До ключових елементів ефективних систем контролю за фінансовими потоками, впроваджених у провідних європейських країнах, зокрема, належать такі складові:

- запровадження розвинених механізмів виявлення, запобігання та розслідування випадків відмивання доходів;
- ефективна взаємодія між державними органами, банківськими установами та правоохоронними структурами;
- створення дієвих систем оцінювання ризиків та моніторингу підозрілих фінансових операцій;
- постійний розвиток професійної компетентності спеціалістів у сфері фінансового моніторингу та протидії відмиванню коштів.

Успіх реалізації стратегій фінансової безпеки у зазначених країнах

зумовлений рядом чинників, серед яких варто виділити:

- розробку чітких нормативно-правових актів відповідно до рекомендацій FATF;
- регулярне оновлення законодавства із урахуванням змін міжнародних стандартів;
- активне використання автоматизованих систем моніторингу фінансових транзакцій;
- розширення міжнародної співпраці у сфері обміну фінансовою інформацією та розслідування фінансових злочинів.

Враховуючи позитивний досвід європейських країн, для формування ефективної стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками в Україні доцільно:

- адаптувати міжнародні стандарти ISO та рекомендації FATF у національне законодавство і банківську практику;
- зміцнювати систему фінансового моніторингу та контролю за рухом фінансових потоків;
- удосконалювати нормативно-правову базу у сфері запобігання легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом;
- розвивати міжвідомчу координацію між Національним банком України, Державною службою фінансового моніторингу, правоохоронними органами та суб'єктами первинного фінансового моніторингу;
- підвищувати рівень підготовки фахівців у галузі запобігання відмиванню доходів і фінансуванню тероризму (AML/CFT);
- активно впроваджувати сучасні цифрові технології для аналізу великих обсягів фінансової інформації, виявлення аномальних транзакцій та своєчасного реагування на загрози.

Ефективне управління фінансовими потоками банків ґрунтується на інтеграції міжнародних стандартів, розвитку інституційної спроможності та застосуванні найкращих світових практик, що забезпечить підвищення

фінансової стійкості України в умовах глобальної економічної нестабільності.

Важливим етапом формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками банків є активне використання механізмів міжнародної співпраці, обміну фінансовою розвідкою та збору доказової бази щодо фактів злочинної діяльності. Такі підходи стали основою для створення ефективних систем боротьби з відмиванням коштів та забезпечення стійкості фінансових систем у різних країнах. Особливо це характерно для Італії, Швеції та Швейцарії, де активно розвиваються процеси розслідування фінансових злочинів, спрямовані на виявлення правопорушників, застосування санкцій до винних осіб та вилучення доходів, здобутих злочинним шляхом. Одночасно з цим забезпечується прозорість власності та здійснюється захист активів від кримінальних посягань, що свідчить про наявність ефективних практик управління ризиками у сфері фінансової безпеки.

Разом з тим, аналіз ситуації в інших державах свідчить про те, що більшість країн демонструють лише помірний рівень ефективності у сфері запобігання відмиванню доходів. Це обумовлює існування системних прогалин і необхідність подальшого вдосконалення підходів до протидії легалізації злочинних доходів. У зв'язку з цим постає потреба у розробленні більш жорстких міжнародних стандартів і критеріїв оцінювання результативності національних систем фінансового моніторингу та боротьби з фінансовими злочинами.

Значний вплив на побудову ефективної стратегії публічного управління у сфері фінансової безпеки здійснюють рекомендації та стандарти Міжнародної групи з протидії відмиванню доходів (FATF). Їхнє впровадження у практику різних країн сприяє формуванню стійких систем контролю за фінансовими потоками та запобігання фінансовим злочинам. Для ілюстрації результативності реалізації цих стандартів у табл. 3.3 подано дані по Франції, Німеччині, Італії, Швеції та Швейцарії, які показують ступінь відповідності національних практик технічним вимогам FATF.

Загальний аналіз дозволяє стверджувати, що зазначені країни

демонструють високий рівень відповідності міжнародним стандартам, особливо у питаннях організації роботи компетентних органів, побудови систем фінансового моніторингу та боротьби з відмиванням доходів, здобутих незаконним шляхом.

Таблиця 3.3

Рекомендації та міжнародні стандарти ФАТФ та ступінь відповідності норм та стандартів різних країн Європи вимогам ФАТФ за різними індикаторами

Рекомендація FATF	Франція	Ліхтенштейн	Італія	Швеція	Швейцарія
R.1	LC	LC	LC	LC	LC
R.2	C	LC	LC	LC	LC
R.3	LC	LC	C	LC	LC
R.4	LC	LC	LC	LC	LC
R.5	LC	C	LC	LC	LC
R.6	LC	LC	LC	LC	PC
R.7	LC	LC	LC	LC	LC
R.8	LC	LC	LC	PC	PC
R.9	LC	C	LC	LC	LC
R.10	LC	LC	LC	LC	LC
R.11	LC	LC	LC	LC	LC
R.12	LC	LC	LC	LC	LC
R.13	LC	LC	LC	LC	LC
R.14	LC	LC	LC	LC	LC
R.15	LC	LC	LC	LC	LC
R.16	LC	LC	LC	LC	LC
R.17	LC	LC	LC	LC	LC
R.18	LC	LC	LC	LC	LC
R.19	LC	LC	LC	LC	LC
R.20	LC	LC	LC	LC	LC

Джерело: складено автором за даними [46; 47; 73; 82; 60]

Примітки: C – повна відповідність стандартам ФАТФ (Compliant); LC – переважна відповідність стандартам (Largely Compliant); PC – часткова відповідність стандартам (Partially Compliant); NC – невідповідність стандартам (Non-Compliant)

Відповідність рекомендаціям FATF є визначальним чинником успішного функціонування системи публічного управління фінансовим

сектором і важливою умовою підвищення стійкості банківських установ.

Необхідно наголосити, що відповідність діяльності органів влади вимогам FATF, включно з чітким визначенням їхніх повноважень, відповідальності та процедур контролю, офіційно закріплена в окремих стандартах FATF (табл. 3.4). Це дозволяє забезпечувати єдині вимоги до організації систем протидії фінансовим злочинам у міжнародному масштабі.

Таблиця 3.4

Рекомендації та міжнародні стандарти ФАТФ та ступінь відповідності норм та стандартів різних країн Європи вимогам ФАТФ за різними індикаторами (продовження)

Рекомендації ФАТФ	Франція	Ліхтенштейн	Італія	Швеція	Швейцарія
Прозорість та бенефіціарна власність юридичних осіб і трастів					
Рекомендація FATF	Франція	Ліхтенштейн	Італія	Швеція	Швейцарія
R.24 (Прозорість бенефіціарної власності юридичних осіб)	LC	PC	LC	LC	LC
R.25 (Бенефіціарна власність юридичних механізмів)	LC	LC	LC	LC	LC
R.26 (Регулювання фінансових установ)	LC	LC	LC	LC	LC
R.27 (Повноваження наглядових органів)	C	C	C	LC	C
R.28 (Регулювання підзвітних нефінансових суб'єктів)	LC	LC	LC	LC	LC
R.29 (Фінансова розвідка)	LC	LC	LC	LC	LC
R.30 (Повноваження правоохоронних органів)	LC	LC	LC	LC	LC
R.31 (Співпраця між компетентними органами)	LC	LC	LC	LC	LC
R.32 (Переміщення готівки через кордон)	LC	LC	LC	LC	LC
R.33 (Статистика)	LC	LC	LC	LC	LC
R.34 (Керівництво та зворотний зв'язок)	LC	LC	LC	LC	LC
R.35 (Санкції)	LC	LC	LC	LC	LC
R.36 (Міжнародні інструменти)	LC	LC	LC	LC	LC
R.37 (Широка міжнародна співпраця)	LC	LC	LC	LC	LC
R.38 (Взаємна правова допомога: замороження і конфіскація)	LC	LC	LC	LC	LC
R.39 (Екстрадиція)	LC	LC	LC	LC	LC

Джерело: складено автором за даними [46; 47; 73; 82; 60]

Найвищі показники відповідності стандартам FATF були зафіксовані у Франції та Німеччині. У цих країнах створено комплексні системи моніторингу фінансових потоків, чітко розподілені контрольні функції між різними органами влади та фінансовими установами, а також ефективно реалізовано принципи глобальної співпраці у сфері управління фінансовими ризиками. Разом із тим, у Швейцарії виявлено певні недоліки в організації механізмів взаємодії під час оцінювання та моніторингу ризиків, що негативно впливає на загальний рівень відповідності країни міжнародним вимогам FATF.

Формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками банку передбачає обов'язкове врахування таких міжнародних підходів, з акцентом на підвищенні ефективності фінансового моніторингу, забезпеченні прозорості діяльності фінансових інститутів, зміцненні інституційної спроможності державних органів та розвитку міжнародної координації дій у боротьбі з відмиванням коштів.

Важливим чинником формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками банків є дотримання міжнародних стандартів у сфері публічного управління. Відповідно до результатів оцінки 2024 року, у Франції, Німеччині, Італії, Швеції та Швейцарії основні елементи системи державного управління – такі як прозорість, чітке визначення повноважень і відповідальності компетентних органів, а також активна міжнародна співпраця – значною мірою відповідають вимогам стандартів FATF. Це забезпечує високий рівень фінансової безпеки та стійкість банківських систем у зазначених країнах.

Крім того, важливою складовою стратегії резильєнтного управління є впровадження міжнародних стандартів, що підтримують сталий розвиток фінансового сектора шляхом інтеграції принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG). У сучасній банківській практиці широко застосовуються такі стандарти, як ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту», ISO 45001:2015 «Системи управління охороною

праці», а також стандарти щодо розкриття нефінансової звітності, що регулюють оцінку впливу банківської діяльності на суспільство та довкілля.

Імплементация міжнародних стандартів значно підвищує довіру до фінансового сектору як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Це досягається завдяки систематизації процесів оцінки фінансової безпеки, використанню кількісних методик виявлення, аналізу та управління ризиками, а також забезпеченню прозорості фінансових операцій. Важливу роль у цьому процесі відіграє активне залучення компетентних державних органів до контролю, моніторингу та оцінювання ефективності управління фінансовими потоками в умовах економічної нестабільності.

Формування стратегії резильєнтного управління фінансовими потоками також передбачає орієнтацію на зміцнення стійкості фінансової системи, підтримання її стабільності та забезпечення високого рівня фінансової безпеки – що є визначальними умовами успішного функціонування національної економіки в умовах глобалізації та зростання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Саме країни, які активно впроваджують міжнародні стандарти FATF – зокрема Франція, Німеччина, Італія, Швеція та Швейцарія – демонструють найвищу відповідність цим вимогам, підтверджуючи ефективність моделей публічного управління фінансовою сферою та сталого розвитку банківських стратегій.

3.2. Практичні рекомендації до підвищення адаптивності фінансових систем банку

Забезпечення стабільності банківської системи є основоположною умовою фінансової безпеки держави та її економічного розвитку. Стійкий банківський сектор формує довіру інвесторів і громадськості до фінансової інфраструктури, сприяє підтриманню ліквідності та дозволяє банкам виконувати свої зобов'язання перед вкладниками, знижуючи ризики паніки та масового вилучення депозитів. Водночас наявність стабільної банківської

системи стимулює економічне зростання через доступ до фінансування підприємств і домогосподарств, підтримуючи інвестиційні процеси та споживання. Для підвищення адаптивності банківських систем необхідно посилити контроль за дотриманням нормативних вимог, удосконалити системи управління ризиками та забезпечити належний рівень капіталізації банків. Ефективна реакція на економічні кризи та непередбачувані зовнішні шоки потребує гнучких механізмів управління фінансовими потоками та активної модернізації інструментів фінансової стійкості. Значну роль у цьому процесі відіграє здатність банківської системи бути провідником монетарної політики центрального банку, сприяючи утриманню низького рівня інфляції та стабільному економічному зростанню.

Міжнародний досвід регулювання, сформований після глобальної фінансової кризи 2007-2008 років, підкреслює важливість впровадження угод Базель III, які встановлюють підвищені вимоги до капіталу банків, ліквідності та стабільного фінансування. Впровадження таких стандартів сприяє зменшенню системних ризиків та підвищенню стійкості банківської системи. Особливу увагу міжнародні регулятори приділяють також системно важливим фінансовим установам, встановлюючи для них додаткові вимоги до капіталу, прозорості та планів фінансового оздоровлення у разі кризи.

Національні регулятори адаптують міжнародні стандарти до специфіки національних фінансових систем, враховуючи рівень розвитку інституцій, структуру ринків і особливості економічного середовища. Одним із актуальних напрямів підвищення адаптивності є застосування стрес-тестування для визначення стійкості банків в умовах негативних економічних сценаріїв, що дає змогу виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають заходи щодо протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, відповідно до рекомендацій FATF, що інтегруються у системи банківського нагляду. Додатково розвиток механізмів підтримки фінансової стабільності банків в умовах глобальних викликів передбачає створення нових

фінансових інструментів для підтримки ліквідності та розроблення спеціальних програм доступу банків до ресурсів центральних банків.

Ефективність управління ризиками є визначальним фактором адаптивності банківської системи. Важливими складовими є розроблення моделей стресових сценаріїв, оцінка ризиків концентрації активів, використання складних статистичних інструментів прогнозування втрат. Крім того, розвиток механізмів рекапіталізації банків, включаючи функціонування фондів гарантування вкладів, сприяє підвищенню довіри до банківської системи і запобіганню масовому вилученню депозитів у кризових умовах.

Особливу увагу необхідно приділяти активному управлінню ліквідністю, забезпечуючи здатність банків своєчасно виконувати свої зобов'язання навіть у складних ринкових умовах. Для цього важливо розширювати інструменти кредитування через спеціальні лінії центральних банків та інші механізми підтримки ліквідності.

З огляду на стрімкий розвиток фінансових технологій (FinTech), банки повинні активно впроваджувати цифрові рішення, модернізувати платіжні системи та враховувати ризики, пов'язані з кібербезпекою. Підвищення фінансової грамотності населення також залишається одним із пріоритетних напрямів для забезпечення стійкості банківської системи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники нормативів по банківському сектору України

Нормативи	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Н 1. Регулятивний капітал (млн грн)	211 742,3	211 091,5	236 504,6	295 767,1	325 480,0
Н 2. Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10%)	18,01	19,68	21,07	19,85	20,10
Н 3. Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%)	11,69	11,32	12,46	11,96	12,20

Продовження табл. 3.5

Нормативи	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Н 7. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%)	18,07	18,20	15,13	15,73	15,50
Н 8. Норматив максимального розміру кредитного ризику на групу пов'язаних осіб (не більше 25%)	32,86	35,03	16,53	54,64	42,10
Н 9. Норматив великого кредитного ризику за активними операціями з пов'язаними особами (не більше 25%)	3,8	2,8	1,0	3,0	2,5
Н 10. Норматив загальної відкритої довгої валютної позиції банку (не більше 5%)	2,81	2,01	0,88	1,67	1,50
Н 11. Норматив сукупної довгої (короткої) відкритої валютної позиції банку (не більше 5%)	2,88	2,09	1,03	1,95	1,75
Н 12. Норматив співвідношення регулятивного капіталу до суми активів (не більше 60%)	8,59	7,46	7,03	6,11	5,85

Джерело: складено автором за даними [71; 72; 73; 74]

В умовах посилення економічних кризових явищ та дії зовнішніх шоків в Україні суттєво зростає потреба банківської системи у додаткових джерелах ліквідності для безперебійного виконання своїх зобов'язань. Проте можливості Національного банку України щодо надання ресурсної підтримки мають певні обмеження, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних механізмів посилення ліквідності банківського сектору.

На тлі глобальних викликів уряди багатьох країн активно вдосконалюють підходи до регулювання фінансової системи, розвиваючи інфраструктуру ринків капіталу, системи платежів, а також механізми

виявлення та управління системними ризиками. Підвищену увагу приділяють регуляторним сигналам, спрямованим на раннє виявлення ознак надмірного нагромадження фінансових ризиків, що має критичне значення для забезпечення стабільності національної валюти. Зростання інфляційних процесів, обумовлених військовими діями та порушенням господарських ланцюгів, створює додаткові виклики для макроекономічної стабільності, вимагаючи оперативних заходів з управління валютними ризиками.

Відповідно, виконання банками своїх фінансових зобов'язань перед вкладниками та інвесторами значно ускладнюється, що посилює їхню залежність від ефективних механізмів підтримки ліквідності. В умовах високої волатильності важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості стає постійний моніторинг ризиків, який в Україні виступає одним із ключових напрямів реалізації стратегії зміцнення банківської стабільності.

У цьому контексті доцільним є поглиблення практики посилення регулювання та моніторингу ризиків з боку Національного банку України. З урахуванням зростання ризиків для фінансової системи необхідно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності банків до змін у зовнішньому середовищі та підтримку довгострокової фінансової стійкості (рис. 3.1).

В умовах війни особливої актуальності набувають заходи, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості банківського сектору. Спостерігається суттєве посилення регуляторного контролю та наглядової діяльності Національного банку України (НБУ), що передбачає жорсткіший моніторинг дотримання економічних нормативів, посилення вимог до прозорості фінансової звітності банків та підвищення рівня їхньої транспарентності.

Одним із ключових напрямів підвищення адаптивності є реалізація програм підтримки ліквідності, спрямованих на забезпечення доступу банків до фінансових ресурсів для стабільної діяльності в умовах економічної нестабільності. НБУ активно працює над оновленням регуляторної бази та впровадженням адаптивних заходів відповідно до сучасних викликів війни.

Зокрема, посилюються вимоги до внутрішнього аудиту банківських установ шляхом запровадження жорсткіших процедур управління ризиками та вдосконалення механізмів оцінки якості активів, ліквідності й кредитного ризику.

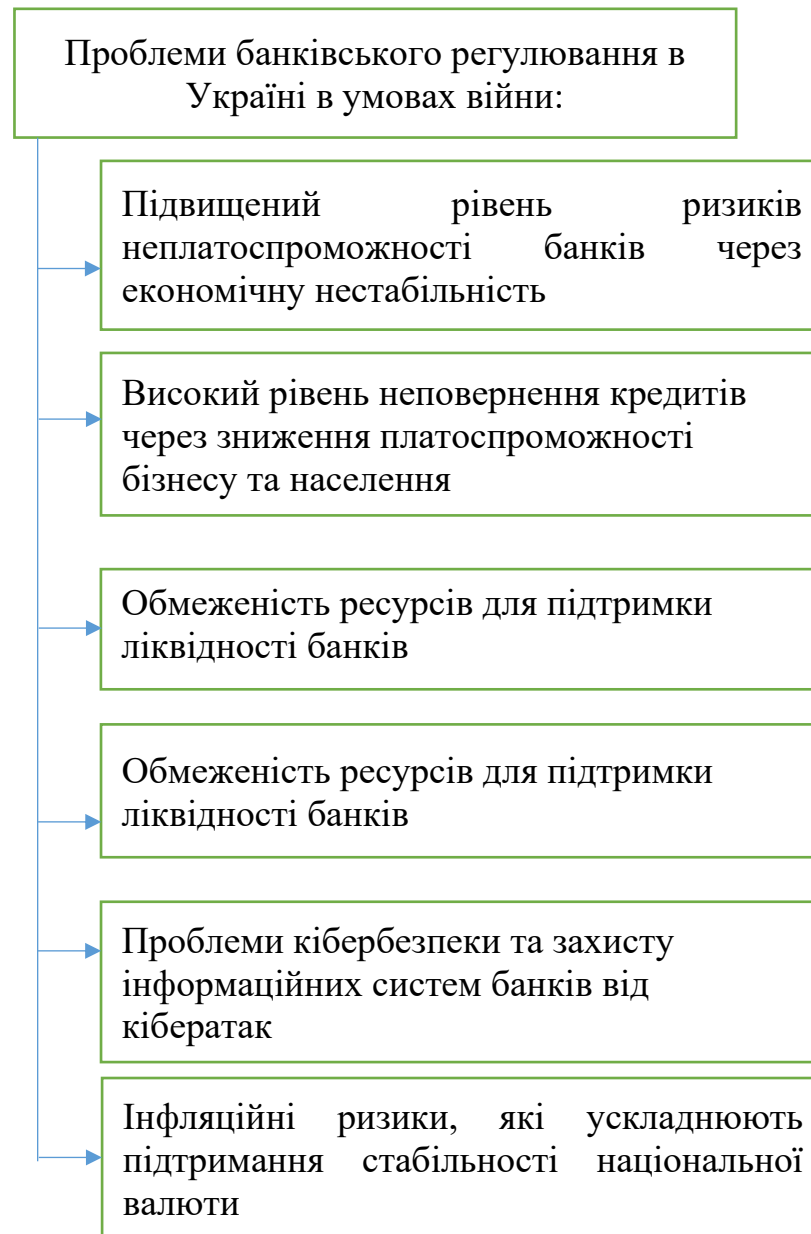


Рис. 3.1. Проблеми банківського регулювання в Україні в умовах війни
Джерело: побудовано автором за [21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32]

Важливим аспектом забезпечення стабільності є розширення процедур звітності та створення додаткових можливостей використання резервів для

компенсації можливих фінансових втрат. Для стабілізації національної валюти НБУ активно використовує інструменти валютного регулювання, зокрема встановлює обмеження на валютні операції та проводить валютні аукціони для стримування коливань курсу гривні (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Особливості банківського регулювання в Україні

Джерело: побудовано автором за [21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32]

У відповідь на сучасні виклики зміцнення банківської інфраструктури набуває особливої ваги. Це включає розвиток систем гарантування депозитів, посилення регулювання діяльності банківських установ, впровадження програм докапіталізації та створення ефективних механізмів швидкого реагування на кризові ситуації [73].

Окремим напрямом підвищення адаптивності виступає зміцнення кібербезпеки банків та систем управління інформаційними ризиками, що має

критичне значення в умовах зростаючих кіберзагроз. Таким чином, сучасна модель регулювання банківської діяльності в Україні орієнтована на зміцнення стійкості капіталу, підтримку ліквідності та забезпечення високої прозорості діяльності фінансових установ відповідно до принципів Базельських угод.

Динамічні трансформації у фінансовому секторі, зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки та появою інноваційних фінансових інструментів, актуалізують необхідність постійного оновлення регуляторних підходів до управління фінансовими системами банків.

В умовах військової агресії проти України перед банківським сектором постали нові масштабні виклики. Зокрема, істотно зросли ризики неплатоспроможності банків через економічну нестабільність, збільшився обсяг непрацюючих кредитів, поглибилася проблема обмеженості ресурсів для підтримки ліквідності, а також виникли серйозні загрози для кібербезпеки банківської інфраструктури. Ці обставини вимагають від Національного банку України посилення своїх функцій, впровадження спеціальних програм підтримки ліквідності, тимчасового пом'якшення окремих регуляторних вимог, активізації валютного контролю та впровадження додаткових заходів для захисту інформаційних систем банків.

Перспективи удосконалення регулювання банківської діяльності передбачають необхідність гармонізації міжнародних стандартів із національними особливостями функціонування фінансових систем. Ключовими напрямками є дослідження оптимального балансу між жорсткістю регулювання та збереженням конкурентоспроможності банків, а також розробка ефективних механізмів раннього виявлення ознак фінансової нестабільності й своєчасного реагування на кризові явища. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню стійкості національного банківського сектору, який є важливою складовою сталого економічного розвитку України.

3.3. Імплементация принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банку

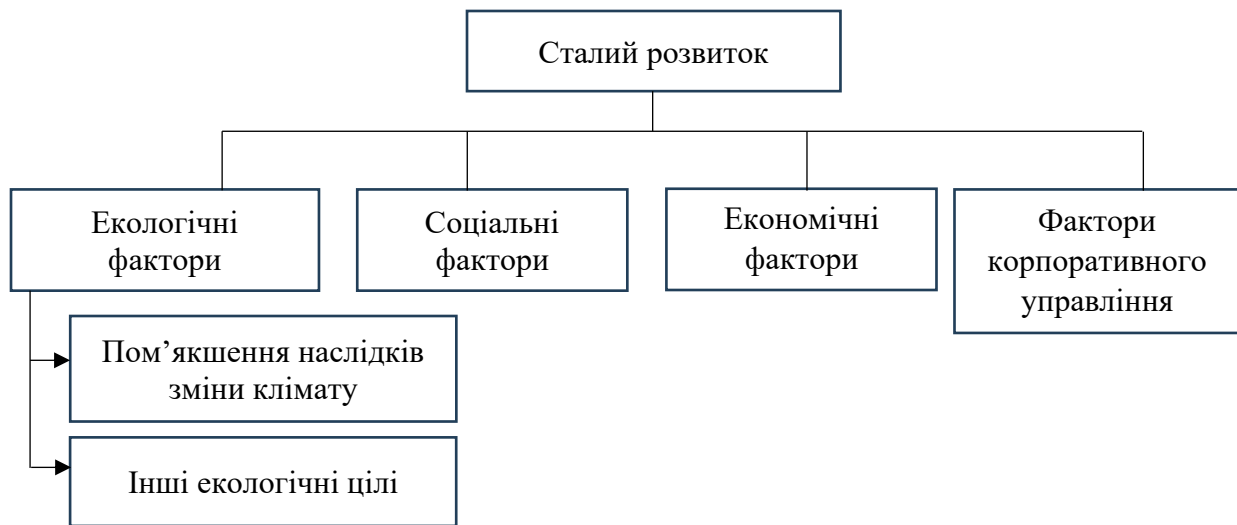
Формування фінансової політики в ХХІ столітті відбувається під значним впливом екологічних та кліматичних викликів. Усвідомлення їхнього масштабу суспільством сприяло появі нових концепцій, таких як сталий фінансування, «зелене» (екологічне) фінансування, кліматичне фінансування та фінансування низьковуглецевого розвитку. Всі ці форми фінансування розглядаються як складові системи забезпечення економіки сталого розвитку.

Для ефективного впровадження принципів сталого розвитку у фінансові потоки банку необхідно враховувати як спільні риси, так і відмінності між зазначеними підходами. Важливим орієнтиром у цьому процесі є класифікація, розроблена у нормативних документах Програми ООН з навколишнього середовища. Вона базується на визначенні взаємозв'язків між різними видами фінансування через дослідження факторів людської діяльності, що впливають на економіку.

Запровадження цієї системи дозволяє забезпечити сталий розвиток шляхом грамотного управління грошовими потоками, прийняття фінансових рішень із урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів і сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності в умовах глобальних трансформацій (рис. 3.3).

Поширена у багатьох нормативних актах класифікація політики сталого фінансування, яка використовується в різних країнах світу, зокрема в політиці Національного банку України (2022), на сьогодні, на нашу думку, залишається неповною. Це пов'язано з тим, що аналіз чинних підходів до регулювання сталого розвитку на міжнародному і національному рівнях свідчить: взаємозв'язок та відмежування форм і видів фінансування не обмежується виключно факторами людської діяльності. Підтвердженням є твердження авторів класифікації UNEP (2016), які зазначають, що всі ці аспекти тісно переплетені та взаємодіють між собою. Водночас цей підхід залишає широке

поле для подальшого розширення критеріїв визначення сфер впливу окремих видів фінансування в контексті сталого розвитку.



1. Низьковуглецеве

2. Кліматичне фінансування

3. «Зелене»

4. Соціально-екологічне фінансування

5. Стале фінансування

Рис. 3.3. Ідентифікація видів фінансування в економіці сталого розвитку за факторами генерування фінансових потоків

Джерело: власна розробка автора

Особливої актуальності в умовах війни набувають такі напрями, як цифрове сталого фінансування (Digital Sustainable Finance), що передбачає використання технологій блокчейн, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для забезпечення прозорості, відстеження ESG-метрик і управління сталими інвестиціями. Європейський Союз у межах оновленої Стратегії сталого фінансування 2023-2024 років акцентує увагу на розвитку цифрових платформ для фінансування зелених проєктів і впровадженні обов'язкової цифрової звітності з питань ESG [53; 55; 58].

Європейська комісія розглядає сталий характер фінансування через

інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських чинників (ESG) у процес прийняття фінансових і інвестиційних рішень. Однак підхід, викладений у нормативних документах, зберігає досить вузький характер, оскільки не охоплює усі напрямки діяльності, що сприяють переходу до стійкого розвитку.

Кліматичне фінансування тісно пов'язане із Рамковою конвенцією ООН про зміну клімату (UNFCCC). Відповідно до визначення цієї Конвенції, кліматичне фінансування включає місцеві, національні та міжнародні потоки фінансових ресурсів із державних, приватних і альтернативних джерел, спрямованих на протидію зміні клімату, адаптацію до її наслідків і мінімізацію шкідливого впливу. Особливістю кліматичного фінансування є те, що воно базується на комплексі спеціальних фінансових вимог, стандартів і механізмів, які забезпечують збереження та відновлення кліматичних умов, сприяють сталому розвитку виробництва та економік окремих країн. Ця система є складовою частиною глобальної фінансової інфраструктури, орієнтованої на мінімізацію кліматичних ризиків, енергозбереження, екологічно орієнтоване споживання ресурсів та боротьбу з наслідками глобального потепління.

В сучасних умовах важливо також враховувати нові ініціативи щодо зелених цифрових облігацій (Green Digital Bonds) та застосування принципів циркулярної економіки в оцінці сталих фінансових потоків. Це дозволяє банківському сектору не лише підтримувати традиційні проекти сталого розвитку, а й інвестувати у технологічні рішення, що забезпечують ресурсоефективність і мінімізацію вуглецевого сліду.

Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банків передбачає врахування цих новітніх підходів у процесі ухвалення стратегічних та інвестиційних рішень. Це сприятиме посиленню ролі фінансових установ у забезпеченні стійкого економічного зростання, розвитку екологічної безпеки, а також підвищенню їхньої стійкості до глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетична криза та цифрова трансформація (табл. 3.6).

Фінансові інновації для кліматичних цілей: глобальний та європейський контекст

Джерело	Орієнтовний річний обсяг, дол. США	Частка міжнародного фінансування, %	Термін початку застосування	Кліматична справедливість
На глобальному рівні				
Збір за видобуток викопного палива	210 млрд	100%	Не встановлено	Висока
Збір з авіапасажирів	4-150 млрд	100%	2025-2027	Середня - Висока
Морський збір	60 млрд	100%	2027-2028	Висока
Податок на багатство	1,7 млрд	Не встановлено	Висока	
На рівні ЄС				
Податок на нерезидентні прибутки від діяльності в ЄС	8 млрд	10-40%	Залежить від країни	Залежить від країни
Податок на використання палива авіації і судноплавства або політ проріжних літаків	3,57 млрд	40%	2027	Середня
Система торгівлі викидами ЄС (EU ETS)	16,5-18 млрд	100%	2025	Низька
Механізм коригування вуглецю (СВАМ)	1,65-2,31 млрд	100%	2026	Низька
Податок на фінансові транзакції	57-330 млрд	10-30%	2025-2027	Середня
Цифровий податок ЄС	5,5 млрд	10-30%	2025	Середня

Джерело: розроблено автором за CAN Europe [87; 88; 89]

У контексті інтеграції принципів сталого розвитку в управління фінансовими потоками банку важливого значення набувають екологічно

відповідальні практики, такі як сортування відходів, розвиток електротранспорту, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності будівель, розвиток систем циркулярної економіки та сталих ланцюгів постачання. У 2025 році особливої уваги набувають цифрові екосистеми для відстеження ESG-показників банківської діяльності та інтеграція «зелених» фінансових технологій (Green FinTech). Ці інновації формують підґрунтя для реалізації політики сталого фінансування у сучасних умовах. Ключовим принципом функціонування кліматичного фінансування залишається формування фондів на основі концепції «забруднювач платить». Як наголошено у доповіді «Нові ресурси для державного кліматичного фінансування та для Фонду втрат і збитків: вивчення податків і зборів на рівні ЄС і на багатосторонньому рівні» (CAN Europe), передбачається, що основними джерелами міжнародної кліматичної допомоги виступатимуть внески розвинених країн, тоді як держави, що розвиваються, братимуть участь у меншому обсязі. Залучені кошти спрямовуються на створення глобальної фінансової ресурсної бази для підтримки екологічних реформ та забезпечення справедливого переходу до сталого розвитку.

На міжнародному рівні концепція кліматичного фінансування реалізується через функціонування спеціалізованих фондів, покликаних запобігати екологічним ризикам і підтримувати кліматичну безпеку. Ці фонди формуються за рахунок міжнародних податкових механізмів, зборів та спеціальних фінансових інструментів, що мають чітко окреслені цільові спрямування на вирішення конкретних екологічних викликів.

Відповідно до рекомендацій CAN Europe і оновлених стратегій 2024-2025 років, для підтримки стабільності Фонду втрат і збитків запропоновано застосування таких інструментів: народні кліматичні податки, підвищення ціни на викиди у межах Європейської системи торгівлі викидами (EU ETS), впровадження з 2026 року механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) для зменшення ризику витоку вуглецевих викидів, а також податки

на фінансові операції (FTT) і цифрову активність.

У світі зараз окрему увагу приділяють розвитку «зелених» цифрових облігацій (Green Digital Bonds) та впровадженню систем моніторингу сталих інвестицій через блокчейн-платформи для забезпечення прозорості кліматичного фінансування.

У межах системи управління фінансовими потоками банку імплементація принципів сталого розвитку вимагає активного врахування сучасних глобальних тенденцій, розвитку цифрового кліматичного фінансування, використання інноваційних фінансових інструментів і побудови екологічно орієнтованої фінансової політики (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика зеленого та сталого фінансування

Критерії	Зелене фінансування	Стале фінансування
Спрямованість	Сфокус на мінімізації екологічних ризиків та запобіганні фінансовим втратам через фінансування екологічно відповідальних проєктів.	Підтримка фінансових ініціатив, що спрямовані на екологічну, соціальну та економічну стійкість.
Передумова	Усвідомлення потреби в зеленій трансформації економіки.	Недостатність існуючої зеленої фінансової інфраструктури.
Фінансові інструменти реалізації	Зелені облігації, зелені сертифікати, інвестиції у стійкі екологічні проєкти.	Сталі облігації, соціальні облігації, облігації стійкого розвитку.
Нормативне забезпечення	Гід ініціатив Програми ООН зеленої трансформації (Climate Transition Finance Handbook).	Принципи сталих облігацій, соціальних та інтегрованих фінансових інструментів.
Інституційне забезпечення	Рада з фінансової стійкості, Програми ООН з питань довкілля, Світовий банк, Світова фінансова корпорація.	Мережа сталого банкінгу та фінансів (Sustainable BFN).

Джерело: розроблено автором за Khuthorna [87; 88; 89]

Впровадження принципів сталого розвитку в управління фінансовими

потоками банку тісно пов'язане з реалізацією концепцій кліматичного фінансування. Основною метою останнього є спрямування глобальних фінансових потоків на підтримку належних кліматичних умов, забезпечення сталого відтворення виробничих факторів, стримування поглиблення кліматичних змін та зміцнення економічної безпеки. Це здійснюється через використання спеціальних фінансових механізмів як на світовому рівні, так і в межах окремих держав.

Аналіз існуючих фінансових інструментів кліматичного фінансування дозволяє стверджувати, що це поняття поступово еволюціонує, поглиблюючи основи формування фінансової системи сталого розвитку. Зокрема, механізми перерозподілу доходів дедалі більше орієнтуються на принципи справедливого розподілу ресурсів відповідно до джерел їх використання та базуються на сучасних технологічних укладах економіки. У 2025 році важливого значення набуває також розширення застосування цифрових технологій – зокрема, блокчейн-рішень для прозорого обліку кліматичних інвестицій і впровадження систем автоматизованого контролю ESG-метрик у фінансовій звітності банків.

На національному рівні для характеристики процесів екологізації фінансових відносин частіше застосовується термін «зелене фінансування». Згідно з доповіддю UNEP [87; 88; 89], основними складовими зеленої економіки є: - зниження викидів вуглецевих сполук; - ефективне використання природних ресурсів; - інклюзивність та рівність у суспільстві.

Зелене фінансування охоплює ширший спектр цілей порівняно з кліматичним фінансуванням. Воно включає як фінансування екологічних ініціатив, так і підтримку приватно-державних проєктів, спрямованих на екологізацію економіки та суспільства.

ООН визначає шість основних напрямів, на які має орієнтуватися фінансування у контексті екологічної безпеки: - стримування і адаптація до змін клімату; - охорона та раціональне використання водних і морських ресурсів; - забезпечення здоров'я і добробуту населення; - зменшення ризиків

природних катастроф; - збереження наземних екосистем; - захист біорізноманіття.

Особливістю сучасного підходу до екологічного фінансування є впровадження мережових рішень і цифрових платформ, які сприяють використанню низьковуглецевих технологій, розвитку енергетичних громад (Energy Communities), підвищенню кліматичної стійкості та формуванню інклюзивної екологічної безпеки. Активно розвиваються також системи сталого управління ресурсами, циркулярна економіка, електронні ринки зелених облігацій та інструменти Green Digital Bonds.

Роль екологічних фінансів особливо залежить від швидкості впровадження відновлюваних джерел енергії (вітрової, гідро-, сонячної), розвитку технологій накопичення енергії, розгортання інфраструктури для електромобілів та переходу банків на власне ESG-орієнтоване управління портфелями активів. Стале фінансування охоплює не лише екологічний аспект, а й широку соціальну складову, орієнтовану на забезпечення рівності, інклюзивності, захист прав людини та підтримку вразливих верств населення, що є одним із пріоритетів сталого розвитку в умовах постпандемічного відновлення світової економіки.

У межах виконання глобальних кліматичних домовленостей, насамперед Паризької угоди, а також нових стратегій Європейського Союзу 2023-2025 років, сталі фінанси використовуються для підтримки проєктів, які відповідають критеріям сталого розвитку, орієнтуються на адаптацію до змін клімату, енергетичну трансформацію та впровадження стійких бізнес-моделей. Таким чином, імплементація принципів сталого розвитку в банківське управління фінансовими потоками вимагає інтеграції підходів кліматичного, зеленого, цифрового та сталого фінансування відповідно до глобальних і національних стратегій сталого зростання.

У контексті формування системи сталого фінансування важливу роль відіграють оновлені нормативно-правові акти Європейського Союзу. Зокрема, Регламент (ЄС) 2020/852 (Regulation (EU) 2020/852, 2020) та доповнення 2023–

2024 років встановлюють екологічні орієнтири та базові принципи сталої економічної діяльності, які є основою для ідентифікації фінансової діяльності як сталої.

Відповідно до положень Регламенту, фінансова або інвестиційна діяльність визнається сталою за умови: - внесення вагомого вкладу (substantial contribution) у досягнення однієї або кількох визначених екологічних цілей; - відсутності значного негативного впливу на інші екологічні цілі; - дотримання мінімальних соціальних гарантій відповідно до міжнародних стандартів, серед яких Рекомендації ОЕСР щодо транснаціональних корпорацій (2023), Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини (2011), Міжнародна хартія прав людини (1948); - відповідності технічним критеріям екологічної стійкості.

Процес впровадження принципів сталого фінансування в ЄС демонструє поступову трансформацію фінансової системи, орієнтовану на гармонізацію екологічних, соціальних та економічних цілей, що наочно ілюструється на рис. 3.4.

2018	2020	2021	2022	2023
March: EU Action Plan First Expert Forum	EU Green Deal	July: Taxonomy adopted	Pillar 2: Integration of sustainability risks and factors	April: E3RS adopted
Final: High-Level Expert Group (HLEG) Expert Advisory Discussion	July: Taxonomy Regulation adopted	January: Regulation adopted	June: Banking Taxonomy (BT) transposition adopted	
			April: CSRD proposal	Also: E3RS adopted

Рис. 3.4. Прогрес у створенні системи сталого фінансування ЄС

Джерело: розроблено автором за Platform on sustainable finance [87; 88; 89]

Порівнюючи встановлені вимоги до сталої фінансової діяльності із критеріями зеленого фінансування, можна зробити висновок, що наразі в нормативно-правових актах для сталого фінансування висувається лише одна додаткова умова обов'язкове дотримання мінімальних соціальних гарантій.

Водночас, попри зростання їхньої ролі, такі гарантії у регуляторних документах все ще недостатньо систематизовані та узагальнені, що створює певну прогалину в практичній реалізації принципів сталості.

В сучасних умовах ця проблема набула особливої актуальності у зв'язку з поширенням вимог до інтеграції так званих додаткових ESG+ факторів, які передбачають врахування не лише екологічних, соціальних та управлінських аспектів, а й нових критеріїв, пов'язаних із технологічною етикою, цифровими правами та відповідальністю в сфері штучного інтелекту. Новітні рекомендації Європейської платформи сталого фінансування (Platform on Sustainable Finance) закликають посилити стандартизацію соціальних критеріїв через конкретні показники – такі як захист трудових прав, гендерна рівність, права громад корінних народів та етичне використання даних.

Таким чином, поняття сталого фінансування у 2025 році розширюється, вимагаючи врахування комплексної взаємодії між класичними ESG-складовими та новими викликами цифрової трансформації, що також має бути відображено у нормативно-правових документах і практиці фінансових установ.

Узагальнене співвідношення між основними поняттями термінологічного апарату економіки сталого розвитку, яке розкриває взаємозв'язок різних підходів до сталого фінансування, відображено на рис. 3.5.

Усі види фінансування, що використовуються в економіці сталого розвитку, формують єдину інтегровану систему, яка отримала назву «фінанси сталого розвитку». За визначенням Д. В. Арнер, Дж. Барберіс, Р. П. Баклі, це сукупність фінансових відносин, що забезпечують надання капіталу в особливій формі – брук-фінансування, яке об'єднує інтереси інвесторів і споживачів капіталу з акцентом на досягнення позитивного соціального ефекту. Функціонування такої системи передбачає розробку та впровадження інноваційних фінансових інструментів, які сприяють зближенню комерційних та соціально орієнтованих цілей з урахуванням принципів сталого розвитку.

Таким чином, систематизація фінансування в межах сталого розвитку

передбачає:

- трансформацію зеленого фінансування в ширшу модель сталого фінансування шляхом включення елементів соціально-економічного впливу;
- застосування концепції соціально-економічних фінансів як на глобальному, так і на національному та місцевому рівнях із розширенням екологічних складових;
- інтеграцію процесів екологізації у фінансові системи держав та бізнесу для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку та підтримки низьковуглецевої економіки.

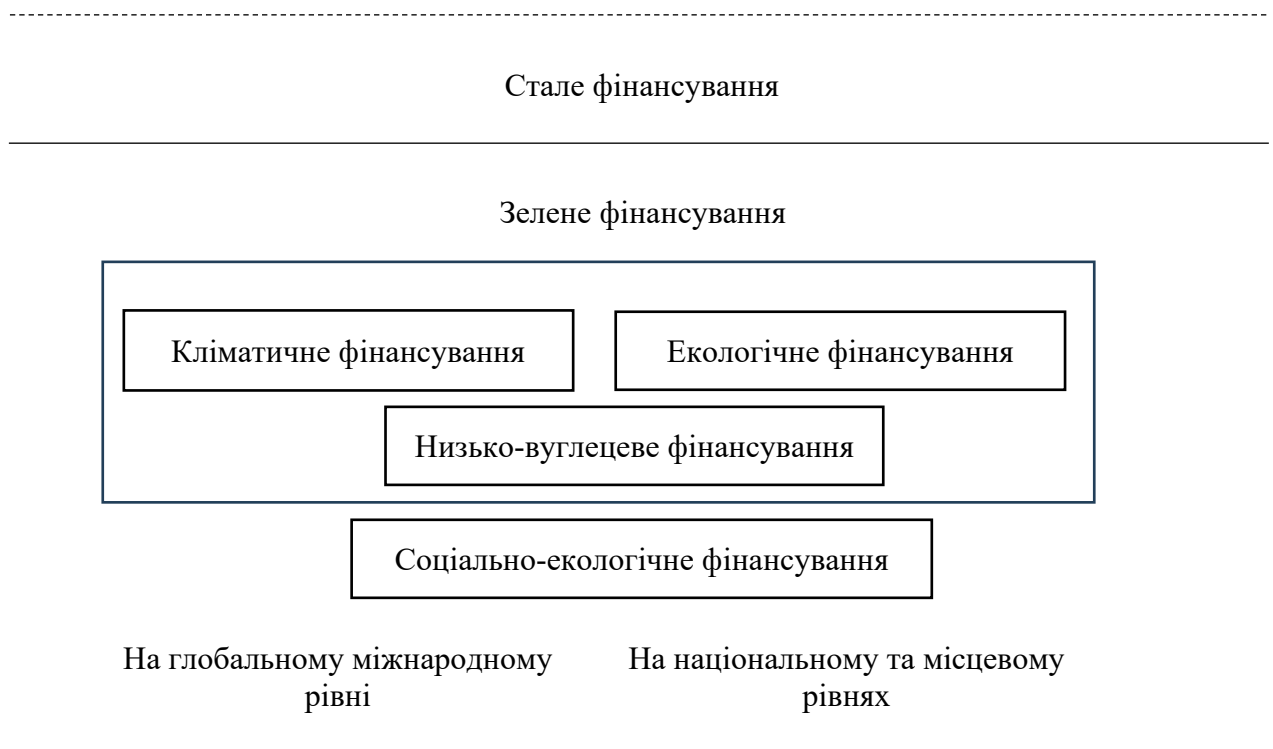


Рис. 3.5. Співвідношення видів фінансування в економіці сталого розвитку

Джерело: власна розробка

Сьогодні особливої актуальності набувають питання цифровізації сталого фінансування. Використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) і блокчейн-рішень стає ключовим елементом для підвищення прозорості сталих фінансових потоків і перевірки відповідності

проектів критеріям сталого розвитку. У Європейському Союзі та інших регіонах з 2024 року активно розвиваються цифрові платформи для відстеження ESG-індикаторів і впроваджується концепція Green Digital Finance. В умовах посиленої уваги до кліматичних змін і екологічних викликів, спільні ініціативи урядів, міжнародних організацій і бізнесу у сфері сталого фінансування здебільшого будуються на використанні ESG-факторів — екологічних, соціальних та управлінських. Наприклад, в Україні була ухвалена Національна програма сталого фінансування, спрямована на інтеграцію ESG-критеріїв у процеси фінансування для досягнення цілей сталого розвитку.

Одним із практичних інструментів впровадження цієї політики є розробка механізмів інтеграції ESG-факторів у фінансові потоки банків, розвиток ESG-орієнтованого банківського скорингу та створення відповідної інституційної підтримки для сталого розвитку фінансових послуг.

На міжнародному рівні розвиток фінансів сталого розвитку підтримується концепцією Принципів сталого фінансування, що базуються на стандартах зелених, соціальних і сталих облігацій. Останнім часом також активно розвиваються стандарти для «зелених цифрових облігацій» (Green Digital Bonds), які забезпечують прозоре відстеження використання залучених коштів. Ці принципи лежать в основі формування стандартів фінансування екологічних проєктів через залучення ресурсів фінансових ринків і інтеграцію ESG-підходів. Особливо вагому роль у цій системі відіграють ESG-фактори та стандарти сталого фінансування (рис. 3.6), які поступово інтегруються у функціонування глобальних фінансових ринків.

На практичному рівні для підвищення ефективності сталого фінансування впроваджуються заходи з оптимізації банківської діяльності у регіонах, зокрема в Центральній Азії, країнах Африки та Східної Європи. Значущим кроком у цьому напрямку стала реалізація програм Меморандуму сталого фінансування, що координує взаємодію між урядовими органами, фінансовими регуляторами та фінансовими установами.

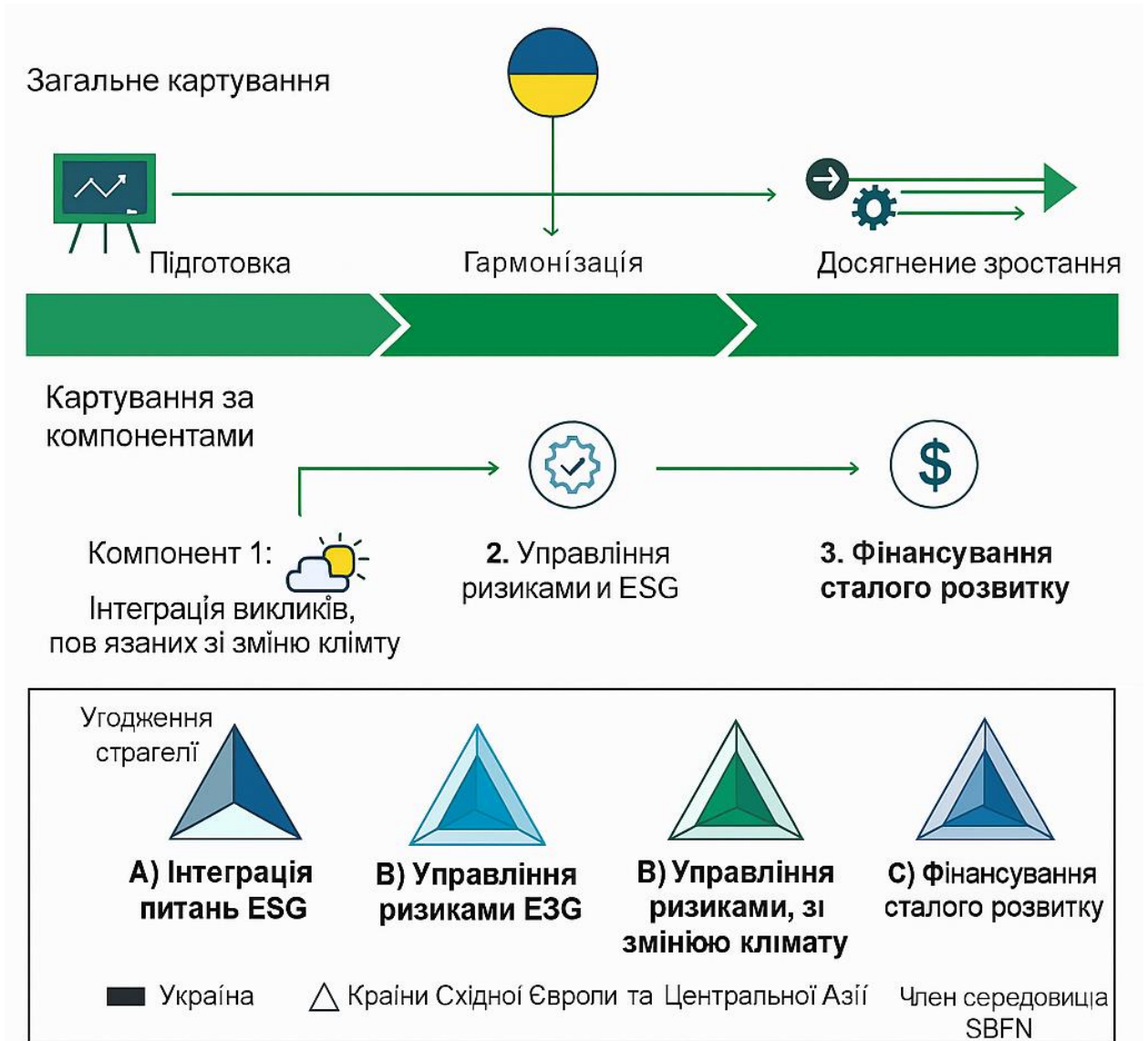


Рис. 3.6. Загальне та компонентне картування інтеграції принципів сталого фінансування

Джерело: власна розробка

В Україні імплементація принципів сталого розвитку в систему управління фінансовими потоками банків здійснюється через ухвалення Стратегії сталого розвитку банківської системи. Відповідно до цієї стратегії пріоритет надається розвитку сталих фінансових інструментів, активізації інвестиційної діяльності, розширенню використання зелених облігацій, а також впровадженню новітніх цифрових механізмів перевірки дотримання ESG-стандартів.

Важливим орієнтиром для України у впровадженні системи зеленого

фінансування є досвід країн Європейського Союзу. Запозичення та поширення кращих європейських практик в екологізації фінансового сектору здатне істотно вплинути на формування суспільно відповідального мислення, стимулювати розвиток екологічно орієнтованої поведінки, а також мобілізувати державний і приватний капітал для інвестування в проєкти сталого відновлення економіки та забезпечення довгострокового розвитку суспільства.

В умовах війни особливої актуальності набуває запровадження цифрових екосистем для відстеження ефективності зелених фінансових інструментів, активізація роботи над впровадженням стандартів прозорості даних (Sustainable Finance Disclosure Standards, 2024) та посилення вимог до відповідального фінансування з урахуванням ризиків, пов'язаних із біорізноманіттям і впливом на навколишнє середовище.

Сталий підхід до фінансування визначає нову парадигму прийняття інвестиційних рішень, що є надзвичайно важливим етапом у трансформації економіки в напрямку її декарбонізації, цифровізації та підвищення фінансової стійкості. Види фінансування, що формуються в економіці сталого розвитку, виникали поступово – у відповідь на усвідомлення необхідності врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників (ESG) у фінансовій діяльності. Структура цих фінансів демонструє глибокий взаємозв'язок між різними видами фінансування, орієнтованими на фактори сталого розвитку, з одночасною гармонізацією екологічних, соціальних та технологічних векторів у фінансовій системі.

На глобальному, національному та місцевому рівнях реалізація принципів сталого розвитку має бути спрямована на досягнення наступних ключових завдань:

- переорієнтація капітальних потоків у бік інвестицій, що забезпечують стійке й інклюзивне економічне зростання;
- обов'язкове врахування ризиків, пов'язаних зі змінами клімату, втратою біорізноманіття, екологічними й соціальними викликами;

- створення ефективної системи моніторингу, цифрового аудиту та забезпечення прозорості фінансової діяльності в частині досягнення цілей сталого розвитку;

- досягнення зазначених цілей потребує чіткої систематизації всіх видів фінансування в межах економіки сталого розвитку та вдосконалення нормативно-правового поля відповідно до оновлених європейських вимог у сфері сталого фінансування.

Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності інвестування в проекти сталого розвитку, розширенню доступу до новітніх фінансових інструментів, зокрема зелених і сталих облігацій, цифрових зелених інструментів (Green Digital Bonds), а також активізації ролі банків та фінансових установ у підтримці екологічно орієнтованих перетворень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо узагальнення теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій з управління фінансовими потоками банку на засадах резильєнтності та сталого розвитку. Основні висновки та рекомендації викладено у такому порядку:

1. У результаті дослідження сутності та класифікації фінансових потоків банку встановлено, що ефективне управління економічними і фінансовими потоками є ключовим чинником забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості банківської установи. Розмежування понять економічних та фінансових потоків дозволяє глибше зрозуміти механізми руху ресурсів у банку та оптимізувати процеси стратегічного і оперативного планування.

Системний підхід до аналізу потоків, заснований на урахуванні сучасних економічних умов, дає змогу забезпечити гнучкість банківської діяльності, посилити контроль над ризиками та сприяти довгостроковому розвитку банку відповідно до принципів сталого розвитку та фінансової резильєнтності. Управління потоками стає невід'ємною складовою фінансового менеджменту в умовах зростання цифровізації, глобальної інтеграції та зміни регуляторних вимог.

2. У результаті дослідження сутності резильєнтності у банківському секторі встановлено, що здатність банків до стійкості та адаптації в умовах постійних глобальних і внутрішніх викликів стала критично важливою умовою забезпечення їх фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Концепція резильєнтності охоплює не лише оперативне реагування на кризові події, але й стратегічне планування, орієнтоване на підтримання ліквідності, розвиток цифрової інфраструктури, впровадження стандартів ESG і посилення

внутрішніх механізмів ризик-менеджменту.

Досвід українських банків свідчить про здатність фінансової системи забезпечувати безперервність операцій, підтримку ключових секторів економіки та розвиток інноваційних інструментів навіть в умовах воєнного стану. Ефективне управління фінансовими потоками, активна цифровізація послуг, розвиток екологічних і соціальних проєктів формують основу для підвищення резильєнтності банківських установ і сприяють сталому економічному відновленню країни.

3. У результаті проведеного аналізу встановлено, що внаслідок повномасштабної війни реальний ВВП України у 2022 році скоротився на 29,2%, що співставно з падінням ВВП Іраку у 1991 році (-60,2%) та Австрії у 1945 році (-58,7%). Сукупні економічні втрати України на кінець 2023 року оцінюються у 152 млрд дол. США, з основною структурою втрат у транспорті (35%), житловому секторі (17%) та енергетиці (8%). Особливу увагу заслуговує банківський сектор: фізичні пошкодження оцінені у 0,8 млрд дол. США, втрати активів – у 3,5 млрд дол. США, а потреби на відновлення системи – понад 5,6 млрд дол. США.

Традиційні моделі управління фінансовими потоками виявилися недостатніми в умовах багатовекторних шоків. Інноваційні підходи – зокрема цифровізація фінансових послуг, впровадження ESG-принципів, розширення стрес-тестування ризиків і розвиток каналів фінансування через міжнародні механізми – стали основою для забезпечення стійкості банківської системи. Забезпечення ліквідності та мобілізація понад 32 млрд дол. США зовнішньої допомоги через банківський сектор у 2022 році дозволили уникнути гіперінфляції та підтримати базову економічну активність, що є визначальним чинником для подальшого фінансового оздоровлення та поствоєнного відновлення економіки України.

4. У результаті проведеного аналізу встановлено, що внаслідок повномасштабної війни реальний ВВП України у 2022 році скоротився на 29,2%, що співставно з падінням ВВП Іраку у 1991 році (-60,2%) та Австрії у

1945 році (-58,7%). Сукупні економічні втрати України на кінець 2023 року оцінюються у 152 млрд дол. США, з основною структурою втрат у транспорті (35%), житловому секторі (17%) та енергетиці (8%). Особливу увагу заслуговує банківський сектор: фізичні пошкодження оцінені у 0,8 млрд дол. США, втрати активів – у 3,5 млрд дол. США, а потреби на відновлення системи – понад 5,6 млрд дол. США.

Традиційні моделі управління фінансовими потоками виявилися недостатніми в умовах багатовекторних шоків. Інноваційні підходи – зокрема цифровізація фінансових послуг, впровадження ESG-принципів, розширення стрес-тестування ризиків і розвиток каналів фінансування через міжнародні механізми – стали основою для забезпечення стійкості банківської системи. Забезпечення ліквідності та мобілізація понад 32 млрд дол. США зовнішньої допомоги через банківський сектор у 2022 році дозволили уникнути гіперінфляції та підтримати базову економічну активність, що є визначальним чинником для подальшого фінансового оздоровлення та поствоєнного відновлення економіки України.

5. З'ясовано, що ефективність використання фінансових потоків виступає ключовим індикатором фінансової стійкості банківських установ України. Стійкість банків дедалі більше визначається не лише традиційними економічними показниками, але й здатністю інтегрувати принципи сталого розвитку в операційну діяльність. Сучасні виклики, зокрема зростання екологічних ризиків та економічна нестабільність, сприяли активній трансформації банківського сектору в напрямі врахування екологічних та соціальних аспектів при ухваленні управлінських рішень. Це проявляється у впровадженні практик корпоративної соціальної відповідальності, розвитку програм еко-фінансування, запровадженні стандартів нефінансової звітності та активній участі банків у глобальних ініціативах сталого розвитку.

Провідні українські банки, серед яких: АТ «ВСТ Банк» (ПАТ «Банк Восток»), АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Сенс Банк», АТ «Укрексімбанк», АТ «ОТП

банк», АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «Інг Банк Україна», – демонструють прогрес у впровадженні екологічної та соціальної політики. Вони розробляють та реалізують спеціалізовані продукти для фінансування енергоефективних проектів, впроваджують програми "зеленого" лізингу, підтримують освітні та соціальні ініціативи, а також активно співпрацюють із міжнародними фінансовими організаціями. Аналіз діяльності банків свідчить про поступову інтеграцію принципів сталого розвитку в кредитну політику, корпоративне управління та стратегії розвитку. При цьому інструменти сталого фінансування, такі як «зелені» облігації, еко-страхування та еко-інвестиції, стають невід’ємною частиною банківських портфелів.

Разом із тим, темпи впровадження стандартів сталого розвитку залишаються стриманими через недостатню обізнаність громадськості, обмежені фінансові ресурси та потребу в удосконаленні нормативно-правового забезпечення. Для подальшого розвитку банківського сектору необхідним є посилення державної підтримки сталих проектів, активізація екологічного фінансування, удосконалення механізмів розкриття нефінансової інформації та розвиток партнерств із громадянським суспільством. Інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність українських банків визначається як стратегічно важливий напрям для забезпечення їх фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої фінансової системи України у глобальному економічному середовищі.

6. Упродовж 2022-2024 рр. фінансовий стан ПАТ «Банк Восток» загалом можна охарактеризувати як стабільний і контрольований, попри виклики, спричинені воєнними діями, макроекономічною турбулентністю та зростанням ризиків у банківському секторі. Банк зберіг статус прибуткової установи середнього сегмента, підтримує позитивні рейтингові оцінки та демонструє поступове зростання активів і власного капіталу. Важливим є те, що всі ключові нормативи капіталу й ліквідності відповідають або перевищують вимоги НБУ, що свідчить про достатню фінансову стійкість та

ефективність внутрішнього контролю.

Разом із тим, фінансовий стан банку не позбавлений окремих проблемних аспектів. Зокрема, спостерігається зниження показників короткострокової ліквідності та скорочення коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті, що зумовлено високою волатильністю валютного ринку та зміною структури вимог і зобов'язань. Відчутним викликом залишається концентрація кредитного ризику, адже окремі індикатори наближаються до граничних значень, встановлених регулятором. Крім того, темпи зростання власного капіталу поступаються темпам приросту активів та зобов'язань, що потребує підсилення політики капіталізації та оптимізації структури балансу.

Попри наявні ризики, банк має низку безперечних сильних сторін, які забезпечують його конкурентоспроможність. До них належать: належний рівень довіри вкладників, стабільна частка на ринку депозитів, зростання кредитного портфеля клієнтів, активне інвестування в державні цінні папери, що зменшує загальний ризиковий профіль. Важливою перевагою є стратегічна гнучкість банку: впровадження інноваційних цифрових продуктів (зокрема, проєкту «Банк Власний Рахунок»), модернізація скорингових моделей, підвищення операційної ефективності та акцент на клієнтоорієнтованості. Сукупність цих чинників формує для ПАТ «Банк Восток» основу для стабільного функціонування та подальшого розвитку навіть у кризових умовах.

7. Найвищий рівень ефективності систем резильєнтного управління фінансовими потоками продемонстрували банківські сектори Франції, Німеччини, Італії, Швеції та Швейцарії. Їх успіх базується на впровадженні чітких регламентів, регулярному оновленні законодавства згідно з рекомендаціями FATF, автоматизації фінансового моніторингу та розвитку міжнародної співпраці. Водночас в Україні, попри певний прогрес, спостерігається зростання питомої ваги фінансових злочинів у загальній структурі господарських правопорушень, що вказує на необхідність посилення заходів у сфері фінансової безпеки. Для підвищення стійкості

банківської системи України необхідним є посилення фінансового моніторингу, удосконалення інституційної взаємодії та підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері протидії відмиванню доходів.

8. В умовах підвищеної волатильності фінансових ринків та зовнішніх загроз пропонується вдосконалити підхід до регулювання основних банківських нормативів. Доцільним є запровадження гнучких механізмів коригування нормативу достатності регулятивного капіталу (Н2) залежно від рівня системних ризиків, що дозволить забезпечити своєчасне нарощування капітальної бази банків. Рекомендується підвищити вимоги до нормативу достатності основного капіталу (Н3), особливо для системно важливих банківських установ, що сприятиме зміцненню їхньої фінансової стійкості. З метою зниження концентраційного ризику необхідно посилити контроль за нормативами максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) та на групу пов'язаних осіб (Н8), доповнивши їх інструментами аналізу взаємозалежності позичальників.

Враховуючи високу чутливість банківської системи до валютних ризиків, пропонується оптимізувати норматив загальної відкритої валютної позиції (Н10) та норматив сукупної валютної позиції (Н11) шляхом встановлення гнучких лімітів залежно від ситуації на валютному ринку. Крім того, доцільно переглянути підходи до нормативу співвідношення регулятивного капіталу до активів (Н12), із врахуванням ризик-орієнтованих коефіцієнтів для активів із підвищеним рівнем ризику. Такий підхід дозволить банківській системі ефективніше реагувати на зміни економічного середовища та забезпечити високий рівень фінансової стійкості навіть в умовах зовнішніх шоків.

9. У рамках удосконалення управління фінансовими потоками банківських установ рекомендується активізувати інтеграцію принципів зеленого, кліматичного та цифрового фінансування з урахуванням глобальних екологічних, соціальних і технологічних викликів. Доцільно впроваджувати цифрові платформи моніторингу ESG-метрик, використовувати технології Big

Data, штучного інтелекту та блокчейн для забезпечення прозорості фінансових рішень і відстеження сталості інвестицій. Важливим напрямом є активізація застосування новітніх фінансових інструментів, таких як зелені облігації, сталі облігації та зелені цифрові облігації, що сприятиме переорієнтації фінансових потоків на проєкти низьковуглецевої економіки та розвиток циркулярної економіки.

Для забезпечення ефективної реалізації політики сталого фінансування пропонується оновити нормативно-правову базу відповідно до сучасних європейських вимог, розширивши соціальні та цифрові критерії сталості. Рекомендується стимулювати банки до розвитку ESG-орієнтованого скорингу, активізувати інвестиції у технологічні рішення сталого розвитку, підвищити вимоги до розкриття даних щодо екологічного та соціального впливу їхньої діяльності. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості фінансових систем, посиленню фінансової стійкості банків та підтримці цілей сталого економічного зростання у сучасних умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Бочарникова Є. С. Застосування ESG-критеріїв в управлінні фінансовими потоками банку. Збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції». «Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 4 квітня 2025 року. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/collections/79fdef86-2da3-4164-b76c-a24d525b12e5>.
2. Бикова І. М., Беляєва О. О. Корпоративна соціальна відповідальність банків: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. Вип. 78. С. 104-110. DOI: 10.18664/338.47:338.2.v78.i02.267278.
3. Васильчук І. П. Сталий розвиток як нова стратегія комерційних банків. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 155. С. 105-108.
4. Вовк А. Р. Сучасний внутрішній аудит банку в Україні. *Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку економіки та банківської системи : Тези доп. учасників ІХ Всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен.*, м. Київ, 17 трав. 2019 р. / Наук. керівник В. А. Малахов. Київ, 2019. С. 214.
5. Вовчак О. Д., Тютюнников М. О. Оцінка достатності капіталу банку в умовах фінансової нестабільності. *Сучасні тренди у розвитку фінансів, банківської справи та страхування : матеріали ІІІ Всеукр. наук. конф.*, м. Львів, 5 листоп. 2021 р. Львів, 2021. С. 18.
6. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
7. Гладчук О.М. Соціальна відповідальність українських банків в умовах сьогодення. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки :*

матеріали IV-ї Міжн. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 12 травня 2022 р. Чернівці : ЧНУ. 2022. С. 195-199.

8. Деревська О. Б. Запровадження системи внутрішнього контролю в банках України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XIII Всеукр. науково-практ. конф.*, м. Суми, 28 верес. 2010 р. Суми, 2010. С. 59-61.

9. Деркач М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: стратегічні напрями забезпечення і розвитку. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі : Зб. тез доп. II Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч.*, м. Чернігів, 21 квіт. 2023 р. Чернігів, 2023. С. 189.

10. Заруцька О., Соседка О. В., Міняйло В. Ф. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління у банках. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4 (66). С. 103–110.

11. Коваленко В. В. Місце корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи взаємовідносин банків зі стейкхолдерами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. Т. 1-2, № 302-303. С. 75-85.

12. Ковуч О. М., Мельничук Т. І. Резильєнс-дослідження: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 253 с. DOI: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6460/2020/5/13>.

13. Королюк О. Л. Управління змінами як фактор розвитку національної резильєнтності в сучасних умовах військової агресії. *Вісник НТУУ ТПУ імені І. В. Беляєва. Серія «Управління управління»*. 2020. Т. 31. № 5. С. 68-92.

14. Методичні рекомендації щодо виявлення та ідентифікації публічних діячів та забезпечення проведення їх фінансових операцій : Державна служба фінансового моніторингу України від 24.06.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001827-15#Text>.

15. Міцніший союз: консолідація демократій унаслідок широкомасштабної агресії Росії проти України / О. Александров та ін. Нац. ін-

т стратег. дослідж., 2023. URL: <https://doi.org/10.53679/niss-analytrep.2023.05>.

16. Олійник Л. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1. С. 57-67.

17. Оніщенко І. О. Транспарентність як фактор детінізації фінансових потоків України : дис. ... д-ра філософії в галузі економіки : 072. Київ, 2020. 256 с.

18. Оцінка діяльності банків з ризик-контролю клієнтів у системі фінансового моніторингу / Н. Внукова та ін. *Фінанси та оподаткування*. 2021. № 2(92). С. 44–50.

19. Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. № 2, 2022. С. 49.

20. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту фінансової системи України від дій держави, що здійснює збройну агресію проти України, та адаптації законодавства України до окремих стандартів Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) і вимог Директиви ЄС 2018/843 : Закон України від 04.11.2022 р. № № 2736-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-20>.

21. Про встановлення переліку інформації, що підлягає обов'язковому опублікуванню банками України : Постанова Правління Національного банку України від 15.02.2018. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0011500-18> (дата звернення: 20.10.2023).

22. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р. № № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

23. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Національного банку України від 28.08.2001. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

24. Про затвердження Критеріїв ризиків легалізації (відмивання)

доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення : Наказ М-ва фінансів України від 28.12.2022 р. № 465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-23#Text>.

25. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Національного банку України від 19.05.2020 р. № 65 : станом на 7 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>.

26. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України : Постанова Національного банку України від 29.12.2014 р. № 867 : станом на 5 лип. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14#Text>.

27. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку від 02.07.2019 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>.

28. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64 : станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

29. Про надання роз'яснень з питань фінансового моніторингу : Лист Нац. банку України від від 24.03.2023 р. № P/25-0005/20256. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/L_24032023_20256.pdf.

30. Про перелік інформаційних ресурсів : Лист Нац. банку України від 24.05.2021 р. № 25-0006/44910. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Letter_24052021_44910.

31. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : Постанова Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98 : станом на 3 груд. 2018 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>.

32. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» щодо приведення термінології у відповідність із міжнародними стандартами : від 03.05.2023 р. № 9269. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41880>.

33. Пучкова С. І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7555>.

34. Семенов А. Ю. Розвиток фінтеху: тенденції та наслідки для ринку фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 173-183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-173-183>.

35. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг : монографія / за ред. Н. М. Внукової, С. В. Глібка. Харків : НДІПрЗІР НАПрНУ, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 304 с.

36. Теоретико-методологічні засади управління репутаційним ризиком банку / Ж. Торяник В. Шевченко, І. Торяник, Д. Шевченко. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 4 (7). С. 14–22.

37. Троян Я. В. Управління конфліктом інтересів У Банках. *Наукові досягнення молоді: особливості та перспективи : матеріали міжнар. студент. наук. конф.* (Т. 1), м. Тернопіль, 19 черв. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 56.

38. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 р. : станом на 25 жовтня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

39. Цистан І. В. Використання засад корпоративної соціальної відповідальності в управлінні інвестиційним потенціалом банків в Україні.

ДВНЗ «УБС» Черкаський навчально-науковий інститут. 2016. С. 80.

40. Чекеревська Н. Ю. Резильєнтність економіки та економічна резильєнтність. Економіка промисловості. 2023. № 1. С. 31-39. DOI: <https://cyberleninka.org/article/n/2031.031>.

41. Шпанель-Юхта О. Особливості банківського кредитування в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-96>.

42. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. FinTech, regtech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern journal of international law and business*. 2017. No. 37. P. 373-415.

43. Azarenkova G., Horbunova Y., Bocharnikova Y. Theoretical foundations of the essence of bank anti-crisis strategies. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2025. # 2 (17). P. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-01>.

44. Berkes F., High Level Resilience: An Agency Perspective. *Regional Studies*. 2014. Vol. 48. Iss. 5. P. 923-935. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.854879>.

45. Christopherson S., Michie J., Tyler P. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3. Iss. 1. P. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp026>.

46. Diagnostics of transparency of Ukrainian banking institutions using multivariate analysis methods / G. Azarenkova O. Dziubliuk, V. Korneev, O. Golovko et al. *Scientific horizons*. 2022. Vol. 25, no. 8. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(8\).2022.85-105](https://doi.org/10.48077/scihor.25(8).2022.85-105).

47. Egly P. V., Johnk D. W., Killins R. N. . The impact of financial regulation policy uncertainty on bank profits and risk. *Studies in Economics and Finance*. 2019. No. 37(4). P. 725-752.

48. Equator Principles Association. The Equator Principles. 2020. URL: <https://equator-principles.com/> (дата звернення: 15.11.2025).

49. Financial Stability Board. Key Standards for Sound Financial Systems.

FSB, 2024. URL: <https://www.fsb.org>.

50. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards: Universal Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 15.11.2025).

51. Gryshova I. et al. Assessment of the Industrial Structure and Trends in the Sustainable Economic Development and Quality of Life of the Population of Different EU Countries / Gryshova I., Kyzym M., Khaustova V., Korneyev S., Kramar H. // Sustainability. 2020. Vol. 12. Iss. 4. Art. 1577. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041577>.

52. Holling C., Woods D., Leveson N. (Eds). Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot, UK: Ashgate, 2006. 416 p.

53. Hollings C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1-23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2679/1/RP-80-031.pdf>.

54. Hollnagel E. Systemic Potential for Resilient Performance. In: Resilience in Digital Age: Global Challenges in Organisations and Society. Springer International Publishing, 2022. P. 7-17. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85994-1_2.

55. Maddison Historical Statistics. Maddison Project Database. URL: <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison>.

56. Müller B. Urban and Regional Resilience – A New Catchword or a Consistent Concept for Research and Practice? German Journal of Spatial Research and Policy. Springer, 2010. P. 173-181. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13147-010-0056-4>.

57. Rhoeting B., Gaertner H., Martin R. Recessional Shocks and Regional Employment: Evidence on the Resilience of U.K. Regions. Journal of Regional Science. 2012. Vol. 52. Iss. 1. P. 109-133. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00755.x>.

58. Roczn T., Chupilkin M. The economics of post-war recoveries and reconstructions / Vox EU. 22.11.2022. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/economics-post-war-recoveries-and->

reconstructions.

59. Stern M. Regional Economic Resilience. A Schumpeterian Perspective. *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning*. 2014. Vol. 72. № 2. P. 103-116.

60. The organisation for economic co-operation and development: official web resource. URL: <https://www.oecd.org/en.html>.

61. Transition report 2022-23: Business Unusual / European Bank for Reconstruction and Development. 2023. URL: <https://2022.tr-ebrd.com>.

62. Transparency International. Annual Report 2024. URL: <https://www.transparency.org/en/publications>.

63. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – February 2023 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099181503122887781/pdf/P0180740b0417c0a081b9057556615497.pdf>.

64. United Nations. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

65. Walker B. Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*. 2020. Vol. 25. Iss. 2. Art. 11. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-11661-250211>.

66. Wiek R. Regional Economic Resilience: Policy Expertise and Issues in Research. *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning*. 2014. Vol. 72. № 2. P. 103-116. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13147-013-0256-4>.

67. АТ «Ощадбанк». Офіційний сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/>.

68. АТ «Укргазбанк». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrgasbank.com/>.

69. Група BNP Paribas наголошує про свої наміри щодо збереження біорізноманіття. *Офіційний веб-сайт АТ «УКРСИББАНК»*. URL:

<https://ukrsibbank.com/news-post/grupa-bnp-paribas-nagoloshue-pro-svoi-namirishhodo-zberezhennya-bioriznomanittya/>.

70. Міжнародний валютний фонд; Світовий банк. Basel Core Principles for Effective Banking Supervision: Детальна оцінка України. Вашингтон: International Monetary Fund, 2023. URL: <https://www.imf.org>.

71. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність: грудень 2024 року. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>.

72. Національний банк України. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ: НБУ, 2020. URL: <https://bank.gov.ua>.

73. Національний банк України. Огляд банківського сектору, лютий 2023 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2023-roku>.

74. Національний банк України: офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/>.

75. ПАТ «ІНГ Банк Україна». Офіційний сайт. URL: <https://www.ing.ua/>.

76. ПАТ «Креді Агріколь Банк». Офіційний сайт. URL: <https://credit-agricole.ua/>.

77. ПАТ «ОТП Банк». Офіційний сайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua/>.

78. ПАТ «Райффайзен Банк». Офіційний сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/>.

79. ПАТ «Сенс Банк». Офіційний сайт. URL: <https://www.sensebank.com.ua/>.

80. ПАТ «Укрексімбанк». Офіційний сайт. URL: <https://www.eximb.com/>.

81. ПАТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/>.

82. VST Bank: офіційний вебсайт. URL:

<https://vstbank.ua/about/financial-reports#/>.

83. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Basel: Bank for International Settlements, 2010. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>.

84. Basel Committee on Banking Supervision. Basel IV: Finalising Post-Crisis Reforms. Basel: Bank for International Settlements, 2023. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>.

85. Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel I. Basel: Bank for International Settlements, 1988. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs04a.htm>.

86. Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version. Basel II. Basel: Bank for International Settlements, 2004. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.

87. International Monetary Fund. Financial Sector Assessment Program (FSAP). Overview and Methodology. IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/16/54/Financial-Sector-Assessment-Program>.

88. IOSCO. Objectives and Principles of Securities Regulation. Madrid: International Organization of Securities Commissions, 2024. URL: <https://www.iosco.org>.

89. World Bank. Ukraine Financial Sector Recovery Strategy 2024–2025. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org>.

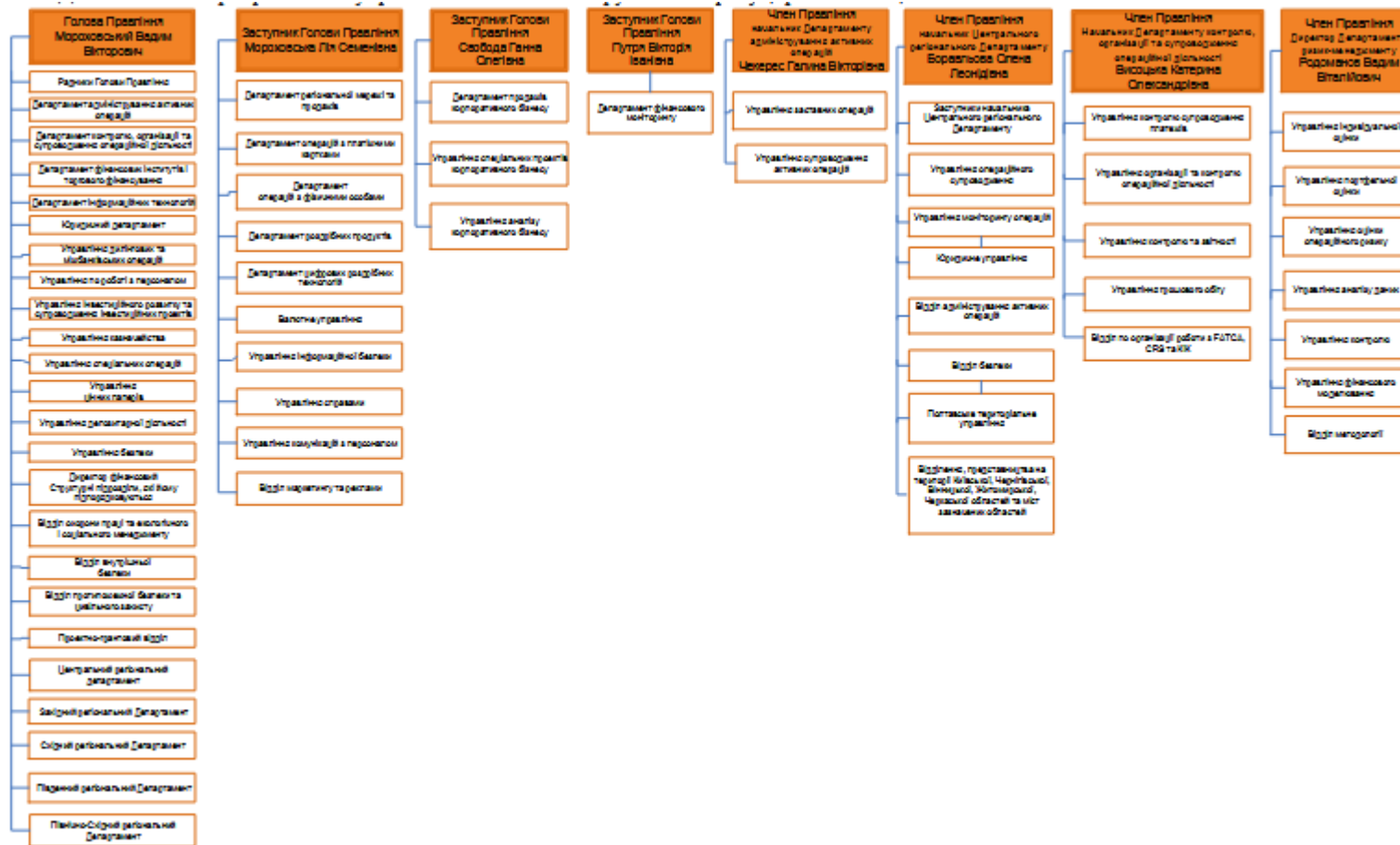
ДОДАТКИ

Продовження додатку А



Рис. А.2. Діюча модель корпоративного управління ПАТ «Восток» станом на 31.12.2024 року

Продовження додатку А



Продовження рис. А.2

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан ПАТ «Банк Восток» за 2024 рік

ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2024 року
(у тисячах гривень)

	Прек.	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	4 092 800	6 522 001
Кредити та аванси банкам	7	1 671 032	985 421
Кредити та аванси клієнтам	8	10 289 110	8 212 854
Інвестиції в цінні папери	9	15 940 038	11 716 019
Подільні фінансові активи	20	645	—
Некласифіковані активи за винятком гурфіну	10	67 347	26 691
Спеціальні засоби	11	85 938	48 220
Активи з права користування	11	73 105	42 213
Інші фінансові активи	12	225 842	445 903
Інші нефінансові активи	12	28 126	77 039
ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ		22 925 945	28 182 461
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	13	79 232	382 426
Кошти клієнтів	14	20 510 217	24 852 445
Середні зобов'язання	11	80 921	45 287
Подільні фінансові зобов'язання	20	208	1 120
Інші залучені кошти	15	298 648	412 542
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастними фінансові інструментами		9 870	6 571
Забезпечення винятковим провідником		26 870	15 218
Поточні податкові зобов'язання		151 622	173 815
Інші фінансові зобов'язання	16	125 213	70 039
Інші нефінансові зобов'язання	16	21 848	21 220
Відстрочені податкові зобов'язання	26	61 113	28 045
Субординований борг	17	225 227	291 697
ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		21 790 054	26 211 745
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 517 172	1 517 172
Результат від операцій з асоційованими населеними підприємствами		10 090	10 091
Нарахований прибуток		180 028	236 978
Резерви та інші фонди банку	19	78 284	67 082
Інші резерви		20 717	29 422
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		1 726 291	1 870 716
ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		22 925 945	28 182 461

Затверджено до вступу Правлінням 15 травня 2025 року
та підписано від Радою Інвент 16 травня 2025 року.

Михайло Федорук
Голова Правління

Сосніна Євгенія Петрівна
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток ПАТ «Банк Восток» за 2024 рік

ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(у тисячах гривень)

	Прев.	За 12 місяців 2024 року	За 12 місяців 2023 року
Процентні доходи	20	2 029 252	1 667 076
Процентні витрати	20	(1 206 064)	(1 079 632)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)		1 897 289	1 587 522
Нонісійні доходи	21	1 616 901	1 240 476
Нонісійні витрати	21	(967 282)	(712 664)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	20	2 556	(4 507)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		25 825	(8 649)
Прибуток (збиток) від зміни курсу призначення фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		2 200	2 877
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		105 620	166 618
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		82 802	22 512
Інші доходи		236	211
Інші витрати		(2 494)	(2 500)
Прибуток від зменшення корисності та сторування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), включений згідно з МСФЗ 9	22	(262 762)	(412 804)
Доходи (витрати), які виникають від час парального визначення фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		11 942	21 626
Доходи (витрати), які виникають від час парального визначення фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		210	(166)
Інші операційні доходи (витрати)	23	41 872	78 270
Витрати на виплати працівникам	24	(811 411)	(699 454)
Диворозподілені витрати	10, 11	(127 374)	(125 934)
Інші адміністративні та операційні витрати	25	(1 027 992)	(981 910)
Прибуток (збиток) до оподаткування		515 574	490 822
Витрати на оплату податку	26	(260 734)	(254 798)
ПРИБУТОК (ЗБИТОК)		254 850	236 024
Інший сукупний дохід (збиток): Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування: Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у оцінці іншого сукупного доходу		26 211	187 229
Загальна сума іншого сукупного доходу		11 285	146 129
ЗАГАЛЬНА СУМА СУКУПНОГО ДОХОДУ		266 135	282 172
Залишків акції		1 072 500	1 072 500
Базовий та розбавлений прибуток на акцію (тривань на акцію)		22,52	76,80

Затверджено до випуску Правлінням 15 травня 2025 року та підписано від його імені 16 травня 2025 року.

Морозовський Ігор Вікторович
Голова Правління

Борисова Олена Петрівна
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток ПАТ «Банк Восток» за 2023 рік

ПАТ «БАНК ВОСТОК»			
Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток			
за рік, що закінчився 31 груднем 2023 року			
(у тисячах гривень)			
	Позитив	За 12 місяців 2023 року	За 12 місяців 2022 року
Грошовий дохід	22	3 607 276	5 057 733
Грошові витрати	28	(1 077 323)	818 833
Чистий грошовий дохід (Чистий грошовий прибуток)		2 529 953	1 878 900
Відсотковий дохід	21	1 266 842	1 510 021
Відсоткові витрати	21	(715 884)	(332 388)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за звичайних умов, пов'язаних з придбанням або збитком	31	14 900	18 594
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через зміну сукупної вартості		18 488	381
Прибуток (збиток), пов'язаний з тривалими позичками фінансових інструментів, пов'язаних з використанням співбартування		8 877	(2 151)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з позичками за звичайних умов		188 828	222 286
Чистий прибуток (збиток) від операцій з позичками за звичайних умов		30 522	186 809
Відсотковий дохід		313	55
Відсоткові витрати		(1 900)	(25)
Прибуток (збиток) від операцій з операційними активами від операцій з нерешеними претензіями (збиток від операцій з нерешеними претензіями), включений до витрат за МСФЗ 9		(711 806)	(817 081)
Доходи (збитки), пов'язані з наданням гарантій фінансових інструментів за (включено до доходів), з відсотком (збиток), пов'язаним з наданням гарантій фінансових інструментів за (включено до доходів)		24 485	18 488
Доходи (збитки), пов'язані з наданням гарантій фінансових інструментів за (включено до доходів), пов'язаних з наданням гарантій фінансових інструментів за (включено до доходів)		(462)	(1 181)
Витрати на надання гарантій		28	26 379
Витрати на надання гарантій		28	(97 382)
Амортизаційні витрати		35, 14	(23 234)
Відсотковий дохід на операції з операційними активами		28	(218 538)
Прибуток (збиток) до оподаткування		486 823	236 281
Витрати на оподаткування		28	(254 799)
ПРИБУТОК (ЗБИТОК)		236 224	270 504
Чистий сукупний дохід (збиток)			
Використання банківських гарантій, надані банком-гарантом/банком у прибутку або збитку, до оподаткування			
Прибуток (збиток) від фінансових інструментів, пов'язаних з використанням співбартування за звичайних умов, пов'язаних з придбанням або збитком		187 239	(12 091)
Транше по прибутку, що відносяться до фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю через зміну сукупної вартості (включено до сукупного доходу)		(41 355)	7 948
Запаси грошей та грошові еквіваленти		185 884	(4 143)
ЗАПАСЫ СУМА СУКУПНОГО ДОХОДУ		382 472	139 401
Земельний капітал		3 075 002	3 075 002
Відсотковий прибуток на операції з операційними активами		16,20	88,20
Земельний капітал до оподаткування		3 091 202	3 163 202
Відсотковий прибуток на операції з операційними активами		16,20	88,20
Земельний капітал до оподаткування		3 107 402	3 251 402



Голова правління ПАТ «БАНК ВОСТОК»
 [Підпис]
 [Печатка]

Продовження додатку Б

Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток ПАТ «Банк Восток» за 2022 рік

ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
(у тисячах гривень)

	Гривня	За 12 місяців 2022 року	За 12 місяців 2021 року
Проданий дохід	20	1 017 753	1 371 900
Продані витрати	20	(618 810)	(828 851)
Чистий проданий дохід (чисті продані витрати)		1 079 914	943 049
Камісійні доходи	21	1 095 455	877 663
Камісійні витрати	21	(381 388)	(380 288)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	26	56 934	11 365
Чистий прибуток (збиток) від операцій з безтоварними фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		885	1 017
Прибуток (збиток) від операцій з призначеними вимогами об'єктами активів, віднесеними за амортизаційною методикою		(2 153)	3 935
Чистий прибуток (збиток) від операцій з нерозподіленими запасами		223 266	48 406
Чистий прибуток (збиток) від операцій з нерозподіленими запасами		186 829	(21 938)
Інші доходи		58	58
Інші витрати		(625)	(1 242)
Прибуток від операцій з нерозподіленими запасами та списування збитку від зменшення справедливої вартості відносно вартості (СН) визначеної акції в МСФЗ	22	(827 062)	(10 085)
Доходи (витрати), які відносять від час терміну строку на об'єктові активи за справедливою вартістю, вказаною в МСФЗ, нечіткою		18 410	13 710
Доходи (витрати), які відносять від час терміну строку на об'єктові активи за справедливою вартістю, вказаною в МСФЗ, чіткою		(1 108)	6 621
Відсотки на операції з нерозподіленими запасами	28	(7 275)	8 579
Відсотки на операції з нерозподіленими запасами	28, 11	(389 190)	(338 505)
Амортизаційні витрати	25, 11	(120 492)	(136 490)
Інші адміністративні та операційні витрати	25	(638 628)	(547 839)
Прибуток (збиток) до оподаткування		536 543	348 009
Відрахунок оподаткування	26	(80 001)	(83 315)
ПРИБУТОК (ЗБИТОК)		275 524	265 784
Інший сукупний дохід (збиток):			
Корекції до іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, що оподатковано:			
Прибуток (збиток) від фінансових витрат, віднесених до справедливої вартості чистого проданого доходу, до операцій з нерозподіленими запасами		(112 090)	(9 440)
Поділок на прибуток, що відноситься до фінансових витрат, що відносяться до справедливої вартості чистого проданого доходу		7 589	281
Загальна сума іншого сукупного доходу		(105 121)	(9 997)
ЗАГАЛЬНА СУМА СУКУПНОГО ДОХОДУ		179 403	276 147
Звичайні доходи		1 079 900	2 073 500
Високий прибуток на акції (збиток на акції)		83,65	92,88

Затверджено до звіту Правління за період з 1 січня по 31 грудня 2022 року.

Мірошніченко Віктор Вікторович
Голова Правління



Савченко Олена Петрівна
Членкиня Правління

Додаток В

Таблиця В.1

Проблеми та сильні сторони фінансового стану ПАТ «Банк Восток»

Сильні сторони	Проблеми (вразливі зони)
Стабільне зростання активів у 2022-2024 рр.	Зниження нормативу короткострокової ліквідності (Н6)
Дотримання всіх економічних нормативів НБУ	Скорочення коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRIB)
Позитивні рейтинги Moody's (B3 / A1.ua) та стабільні оцінки національної шкали	Висока волатильність валютних потоків унаслідок воєнних ризиків
Зростання частки на депозитному ринку та довіри вкладників	Недостатньо високі темпи зростання власного капіталу порівняно з активами
Активне нарощування кредитного портфеля клієнтів	Наближення деяких показників концентрації кредитного ризику до граничних значень
Збільшення інвестицій у державні цінні папери – підвищення надійності	Збереження нульового рівня інвестицій у корпоративні цінні папери (нереалізований потенціал)
Запровадження інноваційних цифрових продуктів («Банк Власний Рахунок»)	Залежність від технологічної інфраструктури в умовах кібервикликів
Підвищення ролі скорингових технологій та автоматизації управління ризиками	Потреба у подальшому вдосконаленні системи ризик-менеджменту
Підтримка стабільної клієнтської бази та партнерської мережі	Посилення конкуренції серед середніх банків та небанківських фінансових установ

Продовження додатку В

Таблиця В.2

SWOT-аналіз ПАТ «Банк Восток»

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони):
Стабільне виконання нормативів капіталу та ліквідності	Нерівномірна динаміка показників ліквідності, зниження в іноземній валюті.
Стійкі рейтингові оцінки на національному та міжнародному рівнях	Недостатньо швидке зростання власного капіталу порівняно з активами.
Розширення клієнтського портфеля, зростання депозитної бази	Часткова концентрація кредитного ризику на окремих контрагентах.
Висока гнучкість у впровадженні цифрових продуктів і фінтех-рішень	Вразливість до зовнішніх макроекономічних та валютних шоків.
Ефективна диверсифікація активних операцій через інвестиції в державні цінні папери	Обмежена участь у корпоративному інвестуванні (нереалізований потенціал).
Розвинена клієнтоорієнтована модель обслуговування	
Opportunities (Можливості):	Threats (Загрози):
Розширення цифрових каналів і мобільних сервісів.	Воєнна нестабільність та пов'язані фінансові ризики.
Поглиблення партнерських програм із торговельними мережами та бізнесом.	Коливання валютного ринку й загроза погіршення ліквідності в іноземній валюті.
Використання інноваційних скорингових моделей для зростання роздрібного кредитування.	Зростання кіберризиків та операційних загроз у цифровому середовищі.
Залучення нових клієнтських сегментів через «Банк Власний Рахунок».	Конкуренція не лише з банками, а й небанківськими фінансовими компаніями та фінтех-платформами.
Інвестування в стійкі фінансові інструменти та державні програми відновлення економіки.	Ризик зниження довіри вкладників у разі макроекономічних шоків.