

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ



«ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ»

завідувач кафедри

професор, д.е.н. Рогов Г.К.
(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

 «24» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ:
МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ»

Виконала: студентка групи 6441м

 **Хузіна Єлизавета Олександрівна**
(підпис)

Керівник роботи:

Доцент кафедри фінансів, к.е.н.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

 **Рудь Інна Юріївна**
(підпис)

Миколаїв – 2025 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ
АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки та екології моря

Кафедра фінансів

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

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

проф., д.е.н. Рогов Г.К.

«___» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

Студентці Хузіній Єлизаветі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління ліквідністю банків: методи та інструментарій

Керівник роботи доц., к.е.н. Рудь Інна Юріївна,

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

Затверджені наказом ректора № 1269уч від «20» жовтня 2025 року

2. Термін подання роботи 12.12.2025 року

3. Вихідні дані по роботі:

нормативно-законодавча база;

фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки;

статистична інформація з сайтів Національного банку

України,

Міністерства фінансів України, Державної служби

статистики

4. Перелік питань, що належать до розробки:

розкрити сутність ліквідності та її роль у забезпеченні стійкості банку,
визначити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління
ліквідністю в Україні, проаналізувати методи, моделі та інструменти
управління ліквідністю у світовій та українській практиці; дослідити стан
ліквідності банківської системи України у 2022–2024 рр., здійснити
комплексний аналіз ліквідності АТ КБ «ПриватБанк», включаючи нормативні,
коефіцієнтні, трендові та структурні показники; провести інтегральну оцінку

ліквідності ПриватБанку та визначити ключові дисбаланси; розробити удосконалену модель управління ліквідністю банку, оцінити ефективність моделі та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення рівня ліквідності ПриватБанку.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Коефіцієнти покриття ліквідністю в усіх валютах (LCR_{gg}) та в іноземних валютах (LCR_{ig}) 2. Показники ліквідності АТ КБ «Приватбанк» в 2020-2024 рр., % 3. Системне порівняння управління ліквідністю та мінімальних ризиків дисбалансів АТ КБ «ПриватБанк». 4. Динаміка показників ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» до та після впровадження інтегральної моделі.

6. Дата видачі завдання 06.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Систематизація інформації та складання розгорнутого змісту роботи, затвердження його науковим керівником	20.05.2025	Виконано
2	Розробка теоретичного розділу	20.06.2025	Виконано
3	Розробка аналітичного розділу	10.10.2025	Виконано
4	Розробка проектного розділу	11.11.2025	Виконано
5	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	18.11.2025	Виконано
6	Розробка автореферату, презентації кваліфікаційної роботи та доповіді	28.11.2025	Виконано
7	Подання кваліфікаційної роботи на попередній захист	10.12.2025	Виконано
8	Подання на кафедру фінансів тексту остаточного варіанту роботи, підписаного її керівником, разом з заявою щодо самостійності виконання роботи та ідентичності друкованої та електронної версії роботи	12.12.2025	Виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи рецензенту	20.12.2025	Виконано
10	Подання на кафедру фінансів електронних версії наступних документів у форматі pdf: кваліфікаційної роботи; файлу-опису кваліфікаційної роботи (згідно Додатку до наказу ректора НУК від 19.05.2020 р. за №287-уч); презентації доповіді	23.12.2025	Виконано
11	Подання на кафедру фінансів письмового відгуку та рецензії на кваліфікаційну роботу	23.12.2025	Виконано

Студент  Хузіна Є.О.

Керівник роботи  Рудь І.Ю.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління ліквідністю банківських установ в умовах цифрової трансформації та зростання фінансових ризиків. У роботі розкрито сутність ліквідності, проаналізовано нормативно-правове забезпечення її регулювання, узагальнено сучасні методи та інструменти управління ліквідністю. Проведено комплексну оцінку ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. із застосуванням нормативного, коефіцієнтного, структурного та трендового аналізу. Розроблено удосконалену інтегральну модель оцінювання ліквідності, що об'єднує ключові індикатори та дозволяє формувати системну оцінку, визначати дисбаланси та прогнозувати ризики ліквідності. На основі моделі сформовано практичні рекомендації щодо підвищення рівня ліквідності та фінансової стійкості банку. Отримані результати можуть бути використані у практиці управління ліквідністю банків та в науково-освітній діяльності.

Ключові слова: ліквідність банку; управління ліквідністю; фінансова стійкість; ПриватБанк; нормативи ліквідності; інтегральна модель; грошові потоки; ризики ліквідності; банківське регулювання; цифровізація..

ANNOTATION

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of bank liquidity management in the context of digital transformation and increasing financial risks. The research reveals the essence of liquidity, analyzes the regulatory framework for its supervision, and summarizes modern methods and instruments of liquidity management. A comprehensive assessment of the liquidity of JSC CB "PrivatBank" for 2022–2024 was conducted using normative, ratio, structural, and trend analysis. An improved integral model for liquidity assessment was developed, combining key indicators to provide a systemic evaluation, identify imbalances, and forecast liquidity risks. Based on the model's application, practical recommendations were formulated to enhance the bank's liquidity and financial stability. The obtained results can be applied in the practical management of bank liquidity and in academic and educational activities.

Keywords: bank liquidity; liquidity management; financial stability; PrivatBank; liquidity ratios; integral model; cash flows; liquidity risks; banking regulation; digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ	10
1.1. Економічна сутність ліквідності та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банку	10
1.2. Нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні та відповідно до Basel III	17
1.3. Методи, моделі та інструменти оцінювання ліквідності банків	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ В УКРАЇНІ	27
2.1. Система управління ліквідністю в банках України: структура, механізми, інструменти та виклики воєнного часу	27
2.2. Організація управління ліквідністю в АТ КБ «ПриватБанк»: політики, структура, ресурсна база та механізм прийняття рішень	35
2.3. Оцінка ефективності управління ліквідністю АТ КБ «ПриватБанк» за нормативами НБУ та Basel III	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ ТА РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	66
3.1. Методичні підходи до вдосконалення управління ліквідністю банків в умовах економічної нестабільності	66
3.2. Розробка інтегральної моделі оцінки ліквідності та управління ліквідним станом АТ КБ «ПриватБанк»	72
3.3. Оцінка результативності впровадження удосконаленої моделі та її вплив на підвищення рівня ліквідності та фінансової стійкості банку ...	78
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнних дій в Україні, посилення ризиків, цифрової трансформації та динамічних змін у поведінці клієнтів питання підтримання належного рівня ліквідності набуває стратегічного значення. Для системно важливих банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», ефективне управління ліквідністю є критичним чинником забезпечення фінансової стійкості, оскільки від нього залежить здатність банку вчасно виконувати свої зобов'язання перед мільйонами клієнтів і підтримувати довіру до банківської системи.

Проблематиці ліквідності, її оцінюванню та ризикам присвячені наукові дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як І. Бланк, М. Савлук, А. Мороз, О. Дзюблюк, О. Васюренко, В. Міщенко, Т. Васильєва, а також Дж. Сінкі, Ф. Мішкін, Ф. Котлер та інші. Попри значний науковий доробок, сучасні виклики — масштабна цифровізація, поширення фінтех-рішень, зміна структури клієнтської бази, зростання кібератак та ризиків відтоку ресурсів — зумовлюють потребу в удосконаленні методів та інструментів управління ліквідністю, особливо у системно важливих банках.

Актуальність і практична значущість цих проблем визначили вибір теми дослідження, його мету та основні завдання.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад, сучасних методів та інструментарію управління ліквідністю банків, а також розроблення та апробація удосконаленої моделі управління ліквідністю на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення мети поставлено такі основні завдання:

- розкрити сутність ліквідності та її роль у забезпеченні стійкості банку, визначити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління ліквідністю в Україні, проаналізувати методи, моделі та інструменти управління ліквідністю у світовій та українській практиці;

- дослідити стан ліквідності банківської системи України у 2022–2024 рр., здійснити комплексний аналіз ліквідності АТ КБ «ПриватБанк», включаючи

нормативні, коефіцієнтні, трендові та структурні показники; провести інтегральну оцінку ліквідності ПриватБанку та визначити ключові дисбаланси;

– розробити удосконалену модель управління ліквідністю банку, оцінити ефективність моделі та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення рівня ліквідності ПриватБанку.

Об'єктом дослідження є процес управління ліквідністю у діяльності банківських установ України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ліквідністю банків, моделі оцінювання ліквідності та сучасні інструменти її забезпечення.

Теоретичною та методичною основою роботи є положення банківського менеджменту, ризик-менеджменту, фінансового аналізу, праці вітчизняних та іноземних науковців, нормативні документи НБУ, стандарти Базельського комітету, МСФЗ, аналітичні матеріали фінансових установ.

У процесі роботи використано такі методи: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних засад; економіко-статистичні методи — для обробки показників ліквідності; коефіцієнтний, горизонтальний і вертикальний аналіз — для оцінювання ліквідності ПриватБанку; методи фінансового моделювання та інтегрального оцінювання — для створення удосконаленої моделі; порівняльний аналіз — для визначення динаміки та трендів; системний підхід — для формування рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова та статистична звітність АТ КБ «ПриватБанк», офіційні дані НБУ та Держстату, нормативні документи, аналітичні звіти, статистика банківської системи, наукові публікації, матеріали конференцій, міжнародні стандарти регулювання ліквідності.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження, полягає у наступному:

- удосконалено підхід до комплексного оцінювання ліквідності ПриватБанку шляхом поєднання традиційних нормативів із цифровими індикаторами та інтегральними оцінками;

- розроблено авторську модель управління ліквідністю з використанням методів агрегування показників, що дозволяє ефективніше прогнозувати розриви ліквідності;

- подальший розвиток отримали аналітичні інструменти оцінювання структурної ліквідності банку в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованої удосконаленої моделі управління ліквідністю у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та інших банків, що дозволить підвищити оперативність управлінських рішень, покращити якість моніторингу ризиків та забезпечити стійку структуру активів і пасивів. Матеріали дослідження можуть бути використані також у науковій та освітній діяльності..

Особистий внесок здобувача. полягає у самостійному зборі та обробці даних ПриватБанку, розрахунку показників ліквідності, здійсненні інтегральної оцінки, побудові авторської моделі та формуванні практичних рекомендацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовано на Наукових економічних читаннях «Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки», присвячених пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора В.Ч. Лі» та з нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині з доповіддю на тему: «Інтелектуалізація управління ліквідністю банків у контексті цифрової трансформації фінансової системи», також опубліковано наукову статтю у фаховому журналі (категорія Б) «Наукові інновації та передові технології» на тему: «Удосконалення механізмів управління ліквідністю в банківській системі України».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний

обсяг роботи становить 90 сторінок, включаючи 12 таблиць, 19 рисунків та 66 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

1.1. Економічна сутність ліквідності та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банку

Ліквідність банку є фундаментальною характеристикою його фінансової стійкості та спроможності своєчасно виконувати свої зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та іншими контрагентами. Вона визначає рівень збалансованості між обсягами та строками повернення активів банку і виконанням його поточних та майбутніх зобов'язань.

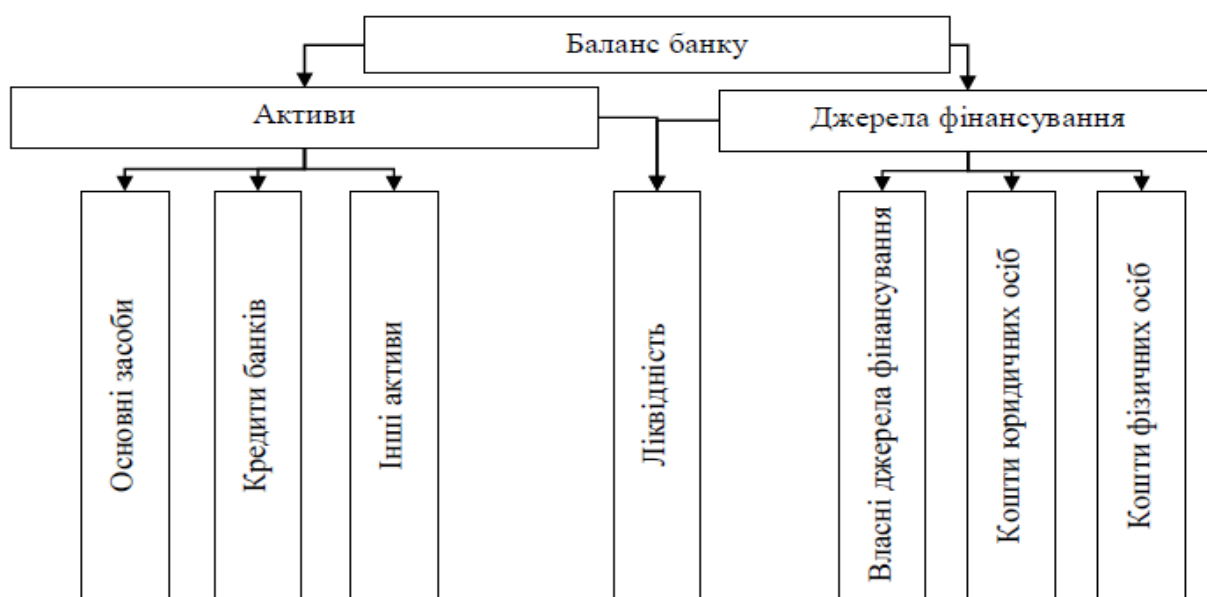


Рис. 1.1. Місце ліквідності в структурі активів та джерел фінансування банку

У сучасних умовах воєнної нестабільності, коливань фінансових ринків і зростання ризиків ліквідність виступає ключовим індикатором життєздатності банківського сектору. Ліквідність формується на перетині активних і пасивних операцій, що відображено у схемі структури балансу (рис. 1.1). З одного боку,

вона залежить від якості, строковості та мобільності активів, а з іншого — від стабільності та прогнозованості джерел фінансування [1, с.45].

Упродовж XX–XXI ст. сформувалося кілька концепцій, що по-різному трактують джерела забезпечення ліквідності та пріоритетні інструменти управління. Узагальнення подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція теорій управління банківською ліквідністю [2, с.770]

Напрямок	Сутність теорії
Концепція комерційних кредитів	Ліквідність забезпечується наявністю короткострокових кредитів, що гарантують постійний приплив коштів.
Теорія трансформації активів	Наголос на високій питомій вазі ліквідних активів, які можна швидко продати чи використати як заставу.
Концепція прогнозованого прибутку	Ліквідність базується на точному прогнозуванні майбутніх грошових потоків.
Теорія управління пасивами	Головним джерелом ліквідності є здатність банку оперативного залучати ресурси завдяки репутації та доступу до ринків.

Наукове трактування ліквідності банку є достатньо багатограним і не має єдиного усталеного підходу. Аналіз теоретичних джерел дає змогу виділити три основні концептуальні позиції. Перша з них зводить ліквідність до наявного обсягу готівкових коштів, які банк може негайно використати для виконання зобов'язань. Друга позиція розглядає ліквідність як якісну характеристику банківської діяльності та визначає її через здатність установи своєчасно погашати свої зобов'язання [3, с. 230].

У сучасній науковій літературі все більшого поширення набуває третій підхід, відповідно до якого ліквідність трактується ширше — як можливість банку не тільки виконувати зобов'язання у встановлені строки, але й підтримувати та розвивати кредитну діяльність без загрози фінансової стійкості.

Таблиця 1.2

Еволюція теорій управління банківською ліквідністю

Автор / Джерело	Визначення
Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні [4]	Ліквідність — здатність банку своєчасно виконувати грошові зобов'язання за рахунок збалансованості строків і сум активних і пасивних операцій.
А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало [5, с. 62]	1) Здатність банку вчасно виконувати зобов'язання; 2) Здатність купувати ресурси у НБУ чи банків-кореспондентів.
А. М. Мороз [6, с. 373]	Ліквідність визначається відповідністю строків погашення активів та виконання зобов'язань, а також потреб у кредитуванні та інших витратах.
І. В. Сало, О. А. Криклій [3, с. 232]	Здатність банку виконувати зобов'язання за вимогою та в установлені строки, маючи достатній обсяг ліквідних коштів.
М. І. Савлук [7, с. 317]	Можливість банку у будь-який момент розрахуватися з вкладниками в повному обсязі.
З. І. Щибиволок [8, с. 33]	Мобільність активів банку, що забезпечує вчасне виконання зобов'язань і вимог, які виникають у процесі господарської діяльності.
І. Б. Івасів [9, с. 111]	Спроможність банку виконувати власні зобов'язання, а також задовольняти потреби клієнтів у кредитуванні відповідно до встановлених стандартів.
П. С. Роуз [10, с. 323]	Банк є ліквідним, якщо має доступ до коштів, які можуть бути залучені за розумною ціною в момент виникнення потреби, або здатний швидко отримати ліквідні кошти через продаж активів чи позики.
А. І. Герасимович [11, с. 11]	Ліквідність — узагальнююча характеристика надійності банку; його здатність своєчасно і без втрат виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами.
В.С. Стельмах, В.І. Міщенко [12, с. 34]	Можливість продавати ліквідні активи чи залучати кошти в центральному банку, проводити емісійні операції, забезпечуючи своєчасне виконання зобов'язань за пасивами.
О. В. Молчанов [13, с. 49]	Здатність банку швидко мобілізувати активи або грошові кошти, щоб вчасно виконувати свої зобов'язання; ліквідність зумовлюється можливістю перетворення активів у гроші без значних втрат.

Нормативні та наукові підходи до трактування ліквідності систематизовано в таблиці 1.2.

На ліквідність впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 1.2). Зовнішні формуються поза межами банку, внутрішні — визначаються організацією діяльності фінансової установи [14, с. 470].

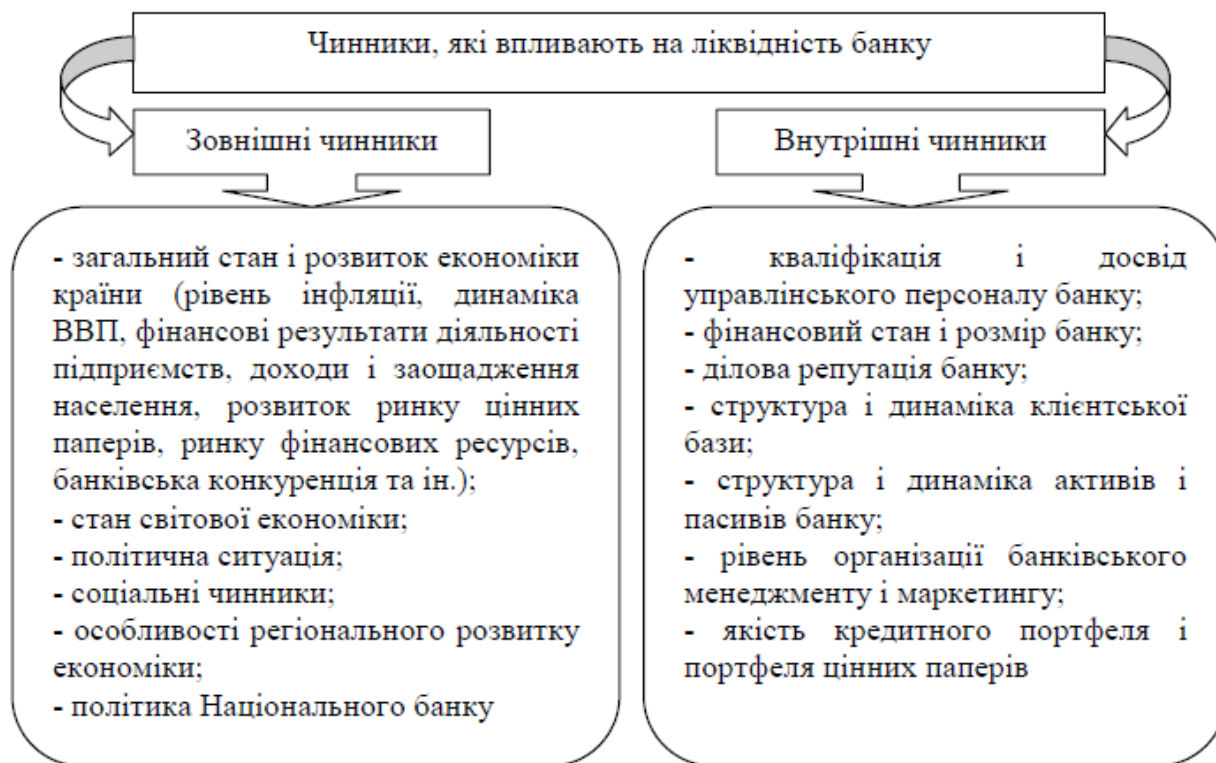


Рис. 1.2. Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ліквідність банку

На відміну від внутрішніх чинників, зовнішні фактори не підлягають контролю з боку банків, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу, аналізу та прогнозування. Одним із найвагоміших зовнішніх детермінант є загальний стан національної економіки. Економічна нестабільність, сповільнення темпів розвитку чи фінансові потрясіння формують недовіру населення та інвесторів до банківської системи, що проявляється у відтоку депозитів, погіршенні якості кредитного портфеля та, відповідно, зниженні рівня ліквідності.

Регіональна нерівномірність економічного розвитку вимагає від банків прогнозування грошових потоків з урахуванням розташування їхніх структурних підрозділів, оскільки інтенсивність банківських операцій значною мірою залежить від локальних особливостей попиту на депозити та кредити. Крім того, інфляція та інфляційні очікування суттєво впливають на стратегічні рішення банків, зокрема на оптимізацію строкowości залучених ресурсів та формування довгострокового кредитного портфеля. Зміна рівня інфляції прямо відображається на процентній політиці банків та їхній спроможності забезпечувати прийнятний рівень ліквідності.

У контексті глобалізації важливе значення має і стан світової економіки. Загострення міжнародних фінансових криз швидко транслюється в український банківський сектор, посилюючи ризики ліквідності та ускладнюючи доступ банків до зовнішніх ресурсів [15, с. 16].

Окремим вагомим чинником виступає політична ситуація в країні. Політична нестабільність, часті зміни законодавства, регуляторних вимог чи податкової політики створюють невизначеність і значно ускладнюють планування банківської діяльності. За таких умов формування та реалізація ефективної політики управління ліквідністю потребує постійних коригувань та адаптації до мінливих умов.

Суттєвий вплив мають і соціальні чинники — рівень доходів населення, їхня структура, обсяг заощаджень, державні соціальні виплати, прожитковий мінімум та мінімальна заробітна плата. Саме ці показники визначають як схильність населення до заощаджень, так і можливість активного використання банківських послуг. Зростання обсягів заощаджень населення створює додаткову пропозицію ліквідних ресурсів, що сприяє підвищенню ліквідності банків.

Одним із ключових зовнішніх чинників є монетарна політика Національного банку України. НБУ визначає систему нормативів ліквідності, здійснює контроль за їх дотриманням, встановлює вимоги до обов'язкових резервів, впливає на обсяги грошової маси та стан валютного ринку, а також

може надавати рефінансування для підтримки ліквідності. Регулятор у такий спосіб формує умови функціонування міжбанківського ринку та визначає рамки, у яких банки можуть вибудовувати свої стратегії управління ліквідністю.

Поряд із зовнішніми факторами важливу роль відіграють внутрішні чинники. Серед них — репутація банку, його фінансовий стан, масштаб діяльності, структура та чисельність клієнтської бази, які безпосередньо впливають на можливості залучення депозитів та розміщення ресурсів. Значущим внутрішнім чинником є професійний рівень персоналу. Кваліфікація, досвід і компетентність працівників визначають ефективність реалізації фінансової політики та якість рішень у сфері управління ліквідністю.

Управління ліквідністю банку здійснюється шляхом використання стратегій, методів управління та методів розрахунку потреби в ліквідних коштах. Логіку взаємозв'язків наведено на рис. 1.3.

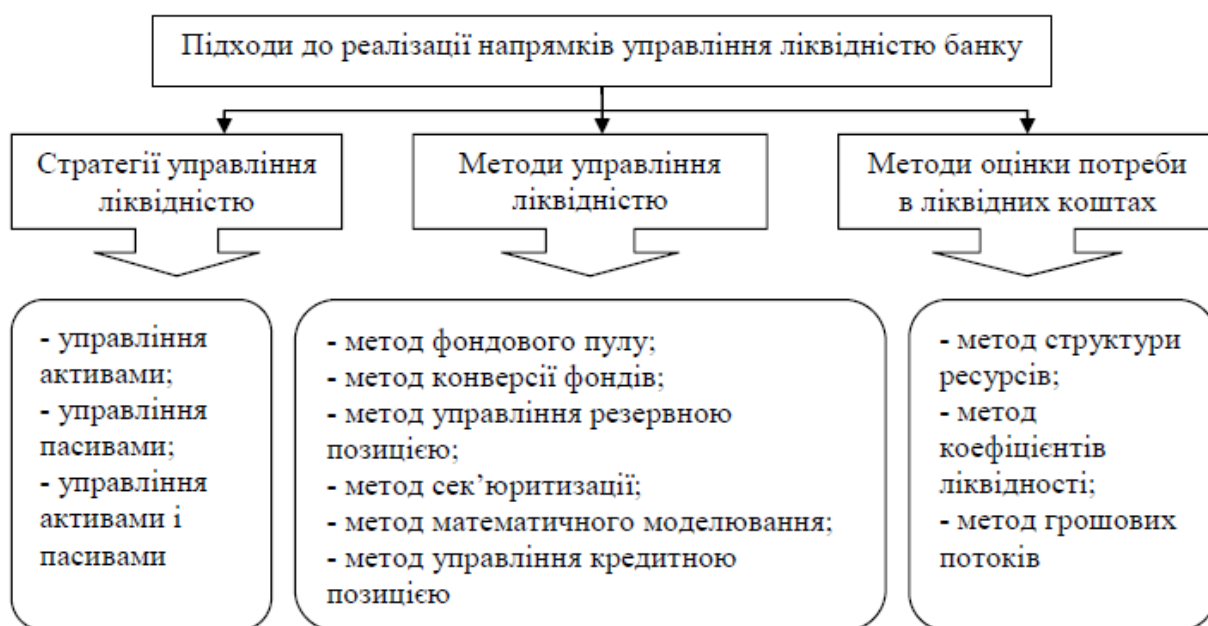


Рисунок 1.3 – Підходи до реалізації управління ліквідністю банку [16, с. 60]

Банки застосовують три базові стратегії управління ліквідністю: за рахунок активів, за рахунок пасивів та комбіновану.

1. Стратегія управління ліквідністю за рахунок активів (asset management strategy). Передбачає формування достатнього обсягу високоліквідних активів,

які банк може швидко перетворити на грошові кошти. Суть: продаж або погашення активів забезпечує необхідну ліквідність. Ключові риси: гнучкість, залежність від ринку активів, ризик втрат через зміну цін. Переваги: швидкий доступ до коштів. Недоліки: можливі фінансові втрати при продажі активів.

2. Стратегія управління ліквідністю за рахунок пасивів (*liability management strategy*). Банк концентрується на можливості оперативного залучати необхідні кошти на ринку капіталу. Суть: ліквідність забезпечується через позики, депозити, міжбанківські кредити. Ключові риси: залежність від репутації банку та ситуації на ринку. Переваги: не потребує обмеження кредитної діяльності. Недоліки: зростання вартості ресурсів у періоди нестабільності.

3. Комбінована стратегія (*balanced or mixed strategy*). Поєднує підходи управління активами і пасивами для оптимального балансу між доходністю й ризиком. Суть: частина ліквідності забезпечується високоліквідними активами, інша — через залучення коштів. Ключові риси: збалансований підхід, підвищення стійкості. Переваги: мінімізація ризиків обох односторонніх стратегій. Недоліки: складність управління та потреба в якісному аналітичному прогнозуванні.

Порівняння їхніх характеристик подано на рис. 1.4.

Ліквідність банку є багатовимірною характеристикою, що визначає його здатність функціонувати в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Теорії, що сформувалися історично, доповнюють одна одну та відображають еволюцію методів забезпечення ліквідності — від орієнтації на структуру активів до активного використання ринкових інструментів залучення ресурсів. Рівень ліквідності залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, що потребує комплексного підходу до оцінювання і прогнозування. У сучасних умовах ліквідність стає ключовим чинником фінансової стійкості та довіри до банку, а відтак — одним із головних стратегічних пріоритетів його діяльності.



Рис. 1.4. Стратегії управління ліквідністю банку та їх ключові характеристики [17, с. 220]

1.2. Нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні та відповідно до Basel III

Система регулювання ліквідності банків є ключовим елементом забезпечення стабільності фінансового сектору. В Україні вона формується під впливом внутрішнього законодавства та міжнародних стандартів, насамперед рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду (Basel III). Ефективність управління ліквідністю визначає здатність банківської системи протистояти шокам, забезпечувати безперервність платежів і підтримувати довіру вкладників [18, с. 638].

Регулювання ліквідності банків здійснюється Національним банком України через систему обов'язкових нормативів, регламентів, інструкцій та рекомендацій. До основних елементів правового забезпечення належать:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» – встановлює загальні принципи управління ризиками, включно з ризиком ліквідності [19].

2. Закон України «Про Національний банк України» – визначає повноваження НБУ щодо встановлення обов'язкових нормативів [20].

3. Постанова Правління НБУ №368 (2001 р.) «Про порядок регулювання діяльності банків» – основний документ, що встановлює нормативи ліквідності [21].

4. Постанова НБУ №23 (2021 р.) – поступове впровадження NSFR (Net Stable Funding Ratio) [22].

5. Регуляторні акти НБУ щодо обов'язкових резервів, міжбанківського ринку, рефінансування, операцій РЕПО [23].

НБУ встановлює чотири ключові нормативи ліквідності, спрямовані на контроль короткострокової та довгострокової фінансової стійкості.

Таблиця 1.3

Основні нормативи ліквідності, встановлені НБУ [24]

Норматив	Зміст	Мінімально допустиме значення
Н4 – миттєва ліквідність	Співвідношення високоліквідних активів до зобов'язань до запитання	не менше 20%
Н5 – поточна ліквідність	Співвідношення ліквідних активів до всіх зобов'язань строком до 31 дня	не менше 40%
Н6 – короткострокова ліквідність	Співвідношення активів і зобов'язань зі строком до 1 року	не менше 60%
LCR – коефіцієнт покриття ліквідністю	Високоліквідні активи (HQLA) / прогнозований чистий відтік коштів за 30 днів	не менше 100%
NSFR – коефіцієнт чистого стабільного фінансування	Стабільне фінансування / активи з урахуванням ризику	не менше 100%

Управління ліквідністю банківської системи неможливе без чіткої та прозорої нормативно-правової бази, що визначає межі допустимого ризику та встановлює єдині правила поведінки для всіх фінансових установ. Саме тому Національний банк України приділяє особливу увагу формуванню комплексної системи регулювання ліквідності, яка охоплює не лише мінімальні вимоги до структури активів і зобов'язань, але й порядок оцінювання ризику, механізми підтримки стабільності, регламенти проведення операцій і методи наглядового реагування. Значимість такої системи значно зростає в умовах економічної нестабільності, посилення зовнішніх шоків та трансформації фінансового середовища в період воєнних дій [25].

Регуляторні вимоги покликані забезпечити здатність банків своєчасно виконувати всі зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, запобігаючи появі касових розривів і дефіциту високоліквідних активів. Національний банк не лише встановлює кількісні нормативи (Н4, Н5, Н6, LCR, NSFR), а й формує інституційні умови, у межах яких банки мають вибудовувати свою політику управління ліквідністю. Важливим елементом є також застосування інструментів грошово-кредитної політики: операції з рефінансування, депозитні сертифікати, регулювання обов'язкових резервів та функціонування міжбанківського ринку. Сукупність цих інструментів створює середовище, яке сприяє підтриманню достатнього рівня ліквідності як на рівні окремого банку, так і на рівні системи загалом.

З огляду на вищезазначене, необхідним є узагальнення основних компонентів нормативно-правового регулювання ліквідності, встановлених Національним банком України. Таке узагальнення дає змогу побачити цілісну структуру регулятивного впливу та зрозуміти логіку, за якою формуються сучасні вимоги до управління ліквідністю вітчизняних банків. Для наочності елементи цієї системи відображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Структура нормативно-правового регулювання ліквідності банків НБУ [26, с.165]

Базельський комітет установив комплекс рекомендацій щодо управління ліквідністю, що формують основу для національного регулювання. Basel III ввів два ключові глобальні стандарти:

1) LCR – Liquidity Coverage Ratio. Забезпечує здатність банку витримати 30-денний фінансовий шок.

$$LCR = \frac{HQLA}{Net\ Cash\ Outflows\ 30d} \geq 100\% \quad (1.1)$$

HQLA – активи першокласної ліквідності (ОВДП, грошові кошти, депсертифікати НБУ).

2) NSFR – Net Stable Funding Ratio. Оцінює здатність банку підтримувати стабільне фінансування протягом 1 року. Забезпечує структурну стабільність фінансування.

$$NSFR = \frac{Available\ Stable\ Funding}{Required\ Stable\ Funding} \geq 100\% \quad (1.2)$$

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика нормативів ліквідності НБУ
та стандартів Basel III

Показник	Україна (НБУ)	Basel III
Короткострокова ліквідність	Н4, Н5, Н6	LCR
Довгострокова стабільність	опосередковано через Н6	NSFR
Якість ліквідних активів	визначено НБУ	HQLA категорій 1 і 2
Стрес-тести	обов'язкові для банків системно важливих	обов'язкові
Механізми підтримки ліквідності	рефінансування, ОПРЕПО, ДС НБУ	ринкові механізми, LOLR (центральный банк)
План фінансування в кризових умовах	рекомендовано для великих банків	обов'язковий CFP

Таблиця 1.4 узагальнює ключові відмінності між підходом Національного банку України та вимогами Basel III у сфері регулювання ліквідності банків. Порівняння демонструє різні рівні глибини та спрямованості регулювання, що пояснюється специфікою українського банківського сектору, рівнем його розвитку, макроекономічними умовами та історичним досвідом кризових явищ [27, с.160].

Передусім, в основу української системи покладена багаторівнева модель контролю короткострокової ліквідності через нормативи Н4, Н5 та Н6. Вони визначають співвідношення ліквідних активів до різних груп зобов'язань і охоплюють часовий горизонт від одного дня до одного року. У міжнародних стандартах аналогом такої системи виступає показник LCR, який спрямований на забезпечення стійкості банку під час 30-денного стресового періоду. Таким чином, регулювання НБУ має більш деталізований характер, тоді як Basel III зосереджується на стандартизованому підході гарантування короткострокової стійкості.

Щодо довгострокової ліквідності, то в Україні її оцінювання здійснюється опосередковано, головним чином через норматив Н6, який встановлює загальний

баланс між активами та пасивами в межах річного горизонту. Натомість Basel III пропонує якісно інший підхід — показник NSFR, що відображає відповідність структури фінансування банку довгостроковим потребам та ступінь залежності від нестабільних джерел ресурсів. NSFR сприяє зменшенню ризику структурного дефіциту ліквідності та заохочує банки підтримувати достатній обсяг стабільних пасивів, що є критично важливим у періоди ринкових коливань [28].

Порівняння стандартів також свідчить про значні відмінності у визначенні складу високоліквідних активів. Якщо НБУ визначає перелік активів, придатних для формування ліквідності, відповідно до потреб національної економіки (зокрема наголошуючи на значній ролі ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ), то Basel III приділяє особливу увагу якості активів, їхній ринковій ліквідності та стійкості до волатильності, поділяючи їх на категорії HQLA1 та HQLA2.

Ще однією відмінністю є ступінь формалізації стрес-тестування. У вимогах Basel III воно є обов'язковим для всіх системно важливих банків і виступає ключовим елементом оцінки ризику ліквідності. В Україні стрес-тести проводяться насамперед щодо банків, які мають значний вплив на банківську систему, тоді як для інших установ вимоги мають рекомендаційний характер [29].

Загалом аналіз таблиці показує, що українські підходи поступово зближуються з міжнародними стандартами, хоча й зберігають певну національну специфіку. Інтеграція норм Basel III сприяє підвищенню фінансової стійкості банківської системи, забезпеченню прозорості та адаптивності до зовнішніх шоків, а також формує основу для подальшого розвитку інструментів управління ліквідністю.

Регулювання ліквідності банків в Україні ґрунтується на поєднанні національних нормативів і міжнародних стандартів Basel III, що забезпечує відповідність глобальним вимогам та водночас враховує специфіку української економіки. Нормативи НБУ (Н4, Н5, Н6) спрямовані на контроль



Рис. 1.6. Етапи впровадження Basel III у сфері ліквідності в Україні [30, с.102]

короткострокової ліквідності, тоді як LCR і NSFR забезпечують відповідність найкращим світовим практикам. Інтеграція Basel III сприяє зміцненню фінансової стійкості, зниженню ризиків і підвищенню довіри до банківського сектору.

1.3. Методи, моделі та інструменти оцінювання ліквідності банків

Оцінювання ліквідності банку є важливою складовою системи управління фінансовою стійкістю, оскільки дозволяє визначити здатність установи виконувати свої зобов'язання вчасно та в повному обсязі. Ефективна діагностика ліквідності базується на поєднанні кількісних і якісних методів, економіко-математичних моделей та аналітичних інструментів, що комплексно відображають стан активів, пасивів і грошових потоків банку.

Методи оцінки ліквідності умовно поділяють на традиційні (класичні) та сучасні (поглиблені) [31, с.28].

Класичні методи:

1) Нормативний метод базується на порівнянні фактичних значень нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6, LCR, NSFR) з мінімально допустимими. Дозволяє швидко оцінити відповідність банку вимогам регулятора.

2) Метод коефіцієнтів передбачає розрахунок системи фінансових показників:

- коефіцієнт миттєвої ліквідності,
- коефіцієнт абсолютної ліквідності,
- коефіцієнт покриття зобов'язань ліквідними активами,
- частка високоліквідних активів у загальних активах.

Метод забезпечує деталізовану оцінку структури активів і пасивів.

3) Статичний аналіз ліквідності балансу ґрунтується на класифікації активів і пасивів за рівнем ліквідності та терміновістю. Дає змогу оцінити збалансованість балансу в певний момент часу.

Сучасні методи оцінювання ліквідності:

1) GAP-аналіз (аналіз розривів) визначає різницю між активами та зобов'язаннями за строками погашення.

Позитивний GAP → надлишок ліквідності.

Негативний GAP → дефіцит ліквідності.

Дозволяє виявляти часові дисбаланси.

2) Аналіз грошових потоків (*Cash-Flow at Risk, Liquidity Gap Analysis*). Мета — оцінити характер майбутніх надходжень і платежів, визначити можливі касові розриви. Цей метод є основою для управління короткостроковою ліквідністю.

3) Стрес-тестування ліквідності досліджує стійкість банку до несприятливих сценаріїв:

- відтік депозитів;
- падіння вартості активів;
- зменшення доступу до міжбанківського ринку;

- погіршення кредитної якості портфеля.

Є обов'язковим елементом системно важливих банків.

4) ВАР-методи ліквідності (*Liquidity at Risk, LaR*) використовуються для кількісної оцінки можливих втрат ліквідних ресурсів у майбутньому. Допомагають визначити мінімальний обсяг високоліквідних активів.

5) Behavioral liquidity modeling передбачає моделювання поведінки клієнтів (ймовірність дострокового зняття депозитів, попит на кредити). Метод особливо актуальний під час кризи та війни.

Оцінка ліквідності може здійснюватися з використанням низки економіко-математичних моделей, що дають глибший, прогностичний рівень аналізу.

1. Модель Мельникова – Соколінського оцінює ліквідність на основі зважування активів за ступенем їхньої ліквідності із застосуванням коефіцієнтів вагомості [32].

2. Модель Дюпона (модифікована до ліквідності) використовується для оцінки взаємозалежності ліквідності, прибутковості та ефективності структури активів.

3. ALM-моделі (*Asset–Liability Management*) дають змогу визначати оптимальне співвідношення активів і пасивів, прогнозувати ризики ліквідності та процентні ризики. Включають:

- моделі управління терміновістю;
- моделі оптимізації структури балансу;
- моделі стійкості до сценаріїв відтоку ресурсів.

4. Шаринг-моделі (*bucket models*) розподіляють активи і пасиви за часовими кошиками (1–7 днів, 1–30 днів тощо) та визначають чистий розрив ліквідності.

5. Модель комплексної оцінки (*integrated liquidity index*) передбачає розрахунок інтегрального показника ліквідності на основі багатофакторного аналізу.

Інструменти оцінювання ліквідності є практичними засобами, що дозволяють банку контролювати та прогнозувати рівень ліквідності [33].

Основні інструменти:

1. Аналіз обов'язкових нормативів (Н4, Н5, Н6, LCR, NSFR). Регулярне відстеження відповідності фактичних значень вимогам НБУ та Basel III.

2. Внутрішні ліміти ліквідності:

- ліміт на концентрацію ресурсів;
- ліміт на обсяг коротких міжбанківських позик;
- ліміт на відтік депозитів.

3. Моніторинг структури активів та пасивів

4. Виявлення дисбалансів між строками, валютною структурою, типом контрагентів.

5. Інструменти раннього попередження (*Early Warning Indicators*):

- раптовий відтік депозитів; зростання частки проблемних активів;
- коливання процентних ставок; аномальна динаміка ліквідних коштів.

6. Системи управління ризиками (*Risk Management Systems*). Банки використовують комплекси ALM-систем, автоматизовані модулі Liquidity Monitor, Stress-Testing Systems.

Оцінювання ліквідності банку є багаторівневим процесом, що охоплює поєднання традиційних методів аналізу балансу, сучасних моделей прогнозування та широкого набору практичних інструментів контролю. Системний підхід до діагностики ліквідності дозволяє банкам своєчасно виявляти потенційні ризики, формувати достатній резерв ліквідних активів, реагувати на ринкові зміни та забезпечувати стабільність діяльності в умовах зростаючої волатильності фінансового середовища [34, с. 75].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ В УКРАЇНІ

2.1. Система управління ліквідністю в банках України: структура, механізми, інструменти та виклики воєнного часу

Ефективне управління ліквідністю є одним із ключових чинників стабільності банківської системи України, особливо в умовах високої турбулентності фінансового середовища та тривалого впливу воєнних дій. Після початку повномасштабного вторгнення система банківського регулювання опинилася перед безпрецедентними викликами, що потребували швидкої адаптації існуючих механізмів, розширення інструментарію та посилення ролі Національного банку у підтриманні платоспроможності фінансових установ.

Управління ліквідністю на рівні банківської системи є багаторівневим процесом, що включає стратегічні, тактичні та оперативні рішення, спрямовані на забезпечення збалансованості ресурсів, стійкості платіжної інфраструктури та своєчасного виконання зобов'язань банками всіх форм власності. Центральною ланкою цієї системи виступає Національний банк України, який здійснює регулювання ліквідності за допомогою нормативів, монетарних інструментів, операцій на відкритому ринку та механізмів рефінансування [35, с. 290].

Особливої актуальності проблема ліквідності набула в умовах війни, коли банки зіткнулися з різким зростанням ризиків, зміною поведінки клієнтів, уповільненням кредитування, структурними дисбалансами ресурсної бази та необхідністю підтримувати високий рівень високоліквідних активів. Водночас саме підхід НБУ до регулювання, розвиток цифрових платіжних рішень та стійкість фінансової інфраструктури дозволили банківському сектору уникнути системної кризи та зберегти довіру населення.

У цьому підрозділі буде розглянуто структуру системи управління ліквідністю в українських банках, основні інструменти та механізми регулятора, а також специфічні виклики, що постали перед банківською системою в умовах повномасштабної війни [36, с. 10]. Далі надано аналітичне опрацювання статистичних показників ліквідності та трендів змін, що відбулося в українському фінансовому секторі за останні роки. Для оцінки поточного стану ліквідності банківської системи доцільно проаналізувати динаміку виконання нормативів покриття ліквідністю. Це дозволяє виявити запас міцності банків та стійкість сектору до короткострокових шоків. Відповідні тенденції відображено на графіку 2.1.

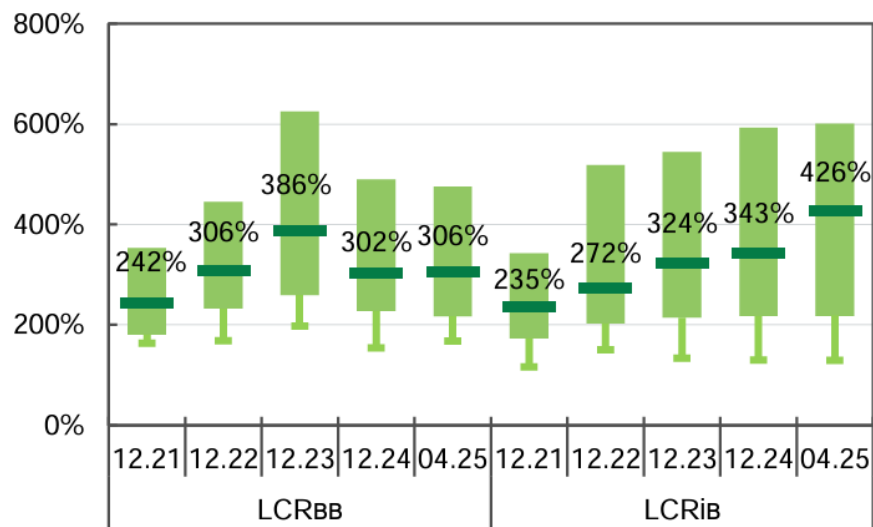


Рис. 2.1. Коефіцієнти покриття ліквідністю в усіх валютах (LCR_{BB}) та в іноземних валютах (LCR_{IB})

Графік демонструє, що протягом досліджуваного періоду банки стабільно підтримували надвисокий рівень ліквідності, суттєво перевищуючи нормативне значення LCR (100%). Медіанні значення LCR у національній валюті коливалися в діапазоні 240–386%, а в іноземній валюті — 272–426%, що свідчить про істотний запас міцності банківського сектору.

Підвищені значення LCR_{vv} та LCR_{ib} зумовлені:

- обережною стратегією банків в умовах війни;

- високими залишками на коррахунках;
- вкладенням у ВЛА та депозитні сертифікати НБУ;
- низькою активністю на кредитному ринку.

Незважаючи на суттєво збільшені податкові платежі на початку року, банки зберегли надлишкову ліквідність, а ризик ліквідності, за результатами опитування НБУ, навіть знизився.

Структура високоліквідних активів є основою для розуміння того, за рахунок яких інструментів банки формують свій запас ліквідності. Зміни у складі ВЛА відображають адаптацію банків до регуляторних вимог і макроекономічних умов. Це проілюстровано на рисунку 2.2.

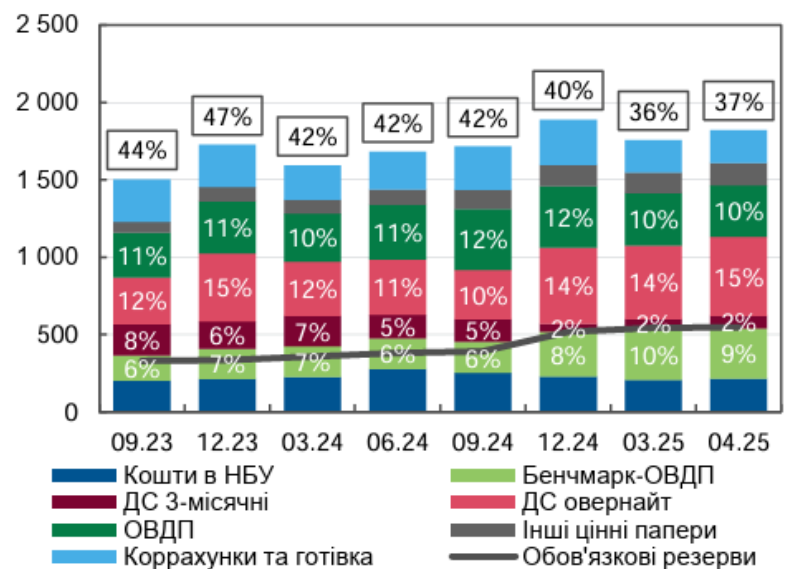


Рис. 2.2. Високоліквідні активи в усіх валютах, млрд грн, та їхня частка в чистих активах

З рис. 2.2 видно, що обсяг ВЛА у банків залишається стабільно високим ($\approx$ 2 трлн грн), а їх частка у чистих активах становить 36–44%, що є надзвичайно комфортним показником.

Структурні зміни:

- зростає частка бенчмарк-ОВДП, які банки використовують для покриття підвищених резервних вимог;

- значним залишається інтерес до депозитних сертифікатів НБУ, що забезпечують гарантований дохід;
- скоротилася частка вкладень у «інші ОВДП» — через оптимізацію портфелів;
- в структурі валютних ВЛА зменшилась частка коштів у банках інвесткласу через регуляторні обмеження у LCR.

Половину валютних ВЛА становлять цінні папери інвестиційного класу, що свідчить про стратегічне переорієнтування банків на більш стабільні інструменти.

Стабільність фондування відіграє ключову роль у забезпеченні ліквідності банків. Саме тому важливо проаналізувати структуру зобов'язань банків та динаміку зміни джерел ресурсів. Відповідні показники подано на рисунку 2.3.

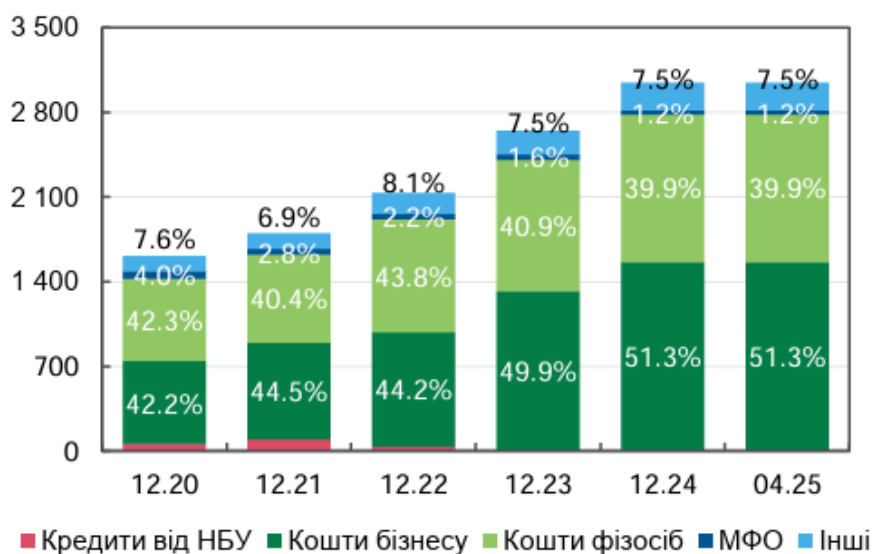


Рис. 2.3. Зобов'язання банків, млрд грн

Рисунок 2.3 демонструє, що основу фондування банківської системи формують кошти клієнтів ($\approx 92\%$ всіх зобов'язань), при цьому переважають кошти бізнесу та фізичних осіб.

Ключові тенденції:

- частка коштів фізичних осіб зростає з 44% до 51%;

- кошти бізнесу стабільні ($\approx 40\text{--}43\%$);
- обсяг позик від МФО незначний і має довгостроковий характер;
- кошти від НБУ становлять лише 1–2%, тобто банки не потребують рефінансування.

Це свідчить про здорову, збалансовану модель фондування і високу довіру населення.

Важливим чинником є розподіл коштів клієнтів між групами банків, адже ця динаміка відображає рівень довіри та конкурентні переваги різних сегментів ринку. Тенденції перерозподілу ресурсів наведено на рисунку 2.4.

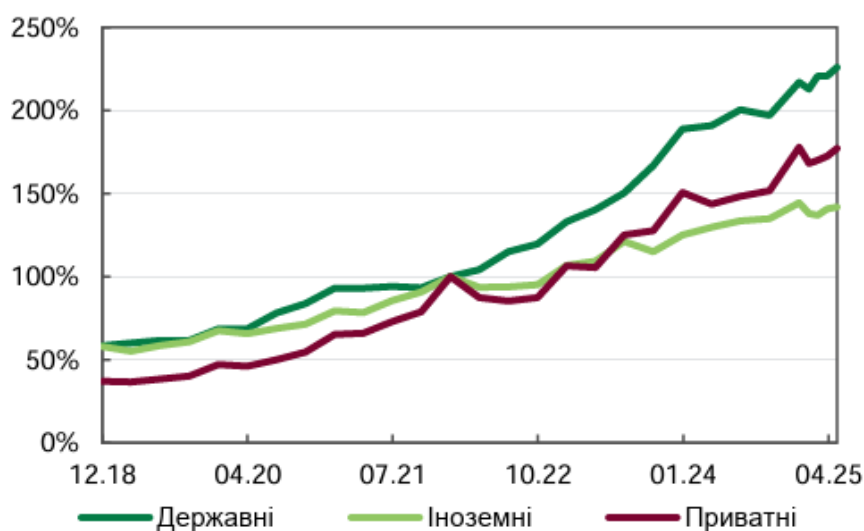


Рис. 2.4. Гривневі кошти бізнесу та населення за групами банків, 31 грудня 2021 року = 100%

На рис. 2.4 чітко видно вирівнювання темпів приросту коштів між державними, приватними та іноземними банками.

Це свідчить про:

- посилення конкуренції за вкладників;
- відновлення довіри до всіх груп банків;
- зниження ефекту «безпечної гавані» після шокового періоду 2022 року.

Найвищі темпи приросту характерні для державних банків, однак приватні банки значно скоротили розрив.

Для комплексної оцінки фондування банків необхідно враховувати не лише абсолютні обсяги коштів, а й темпи їх приросту. Це дозволяє оцінити стійкість припливів ресурсів та реакцію клієнтів на ринкові зміни. Динаміку темпів зростання подано на рис. 2.5, який показує значну волатильність темпів приросту, що пов'язана з:

- коливаннями економічної активності;
- великими податковими платежами;
- сезонністю споживання;
- репатріацією дивідендів;
- змінами доходів населення.

Після піків 2020 та 2022 років темпи зростання вирівнюються і стабілізуються на рівні 0–20%. В іноземній валюті темпи приросту нижчі, що відповідає тенденції де-доларизації економіки.

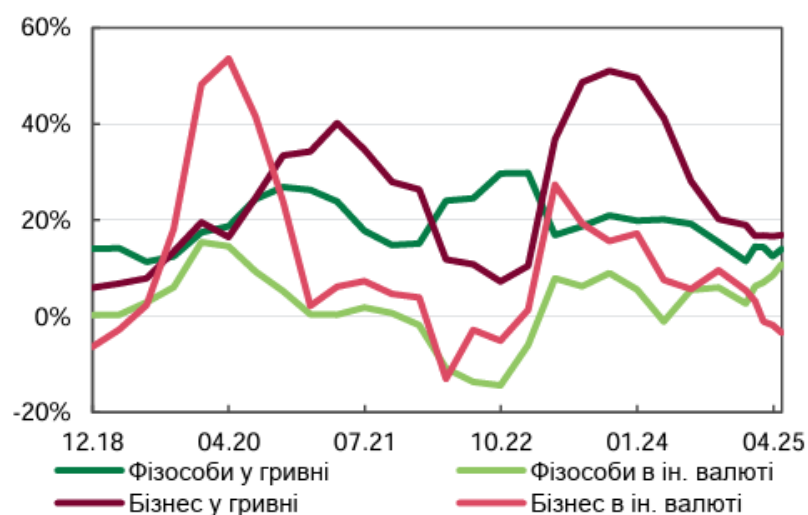


Рис. 2.5. Річні темпи зміни коштів бізнесу та фізичних осіб

Структура валютних і строкових вкладень суттєво впливає на ризиковість фондування банків. Аналіз частки валютних депозитів та строкових вкладів

дозволяє оцінити рівень доларизації та стабільність ресурсної бази. Відповідні зміни проілюстровані на рисунку 2.6, який відображає довгостроковий тренд:

- частка валютних коштів населення та бізнесу знижується з 2014 по 2025 рік;
- частка строкових депозитів населення зростає до стабільного рівня $\approx 34\%$;
- частка строкових депозитів бізнесу залишається низькою (переважно 10–15%).

Це пояснюється тим, що:

- бізнесу потрібна висока ліквідність для операційної діяльності;
- населення зацікавлене в отриманні доходу від депозитів;
- банки активно підвищували ставки для фізичних осіб у 2023–2025 рр.;
- валютні кошти менш привабливі через підвищені резерви та низьку дохідність.



Рис. 2.6. Рівень доларизації та частка строкових вкладів у коштах населення та бізнесу

Ліквідність банківської системи України загалом перебуває на надзвичайно високому рівні. Усі банки без винятку стабільно дотримуються нормативів LCR і NSFR із суттєвим запасом, незважаючи на підвищені воєнні ризики, сезонні коливання грошових потоків та значні податкові навантаження. Це свідчить про стійкість сектора та ефективність політики управління ліквідністю як на рівні окремих установ, так і на рівні системи загалом.

Високоліквідні активи продовжують займати вагомую частку в структурі активів банків, забезпечуючи їхню здатність оперативно реагувати на можливі зовнішні шоки та підтримувати безперервність виконання своїх зобов'язань. Такий запас ВЛА є запорукою платоспроможності сектору навіть у періоди підвищеної економічної невизначеності.

Фондування банків залишається стабільним і переважно формованим за рахунок клієнтських ресурсів. Кошти населення та бізнесу становлять понад 90% зобов'язань банківської системи, що істотно зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та робить сектор більш захищеним від зовнішніх шоків.

Разом із тим, на ринку спостерігається поступове посилення конкуренції між різними групами банків за ресурси клієнтів. Темпи приросту коштів бізнесу та населення у державних, приватних і іноземних банках помітно зблизилися, що свідчить про відновлення довіри до всіх сегментів банківської системи.

Позитивною тенденцією є подальше зниження рівня доларизації. Це сприяє зменшенню валютних ризиків та підвищенню загальної фінансової стабільності сектору, адже банки стають менш залежними від коливань валютного ринку.

Загалом значний запас ліквідності, стабільна ресурсна база та низька потреба у залученні додаткових джерел фондування створюють сприятливі умови для подальшого відновлення й нарощення кредитування. За таких умов банки мають потенціал збільшувати фінансування економіки та підтримувати як бізнес, так і домогосподарства у найближчі роки.

2.2. Організація управління ліквідністю в АТ КБ «ПриватБанк»: політики, структура, ресурсна база та механізм прийняття рішень

Ефективна система управління ліквідністю є ключовим елементом забезпечення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк», який є найбільшим банком України за обсягом активів, портфелем клієнтів та масштабом операційної діяльності. Значна частка банку в банківській системі, системна важливість та роль у забезпеченні платіжної інфраструктури країни зумовлюють необхідність особливої уваги до політики ліквідності та механізмів управління ризиками.

Після 2016 року, коли банк перейшов у державну власність, система управління ліквідністю була істотно трансформована відповідно до вимог НБУ, рекомендацій Basel III та внутрішніх стандартів корпоративного управління. В сучасних умовах «ПриватБанк» демонструє один із найвищих рівнів ліквідності в системі, що підтверджується стабільним виконанням нормативів LCR та NSFR із суттєвим запасом. Це стало можливим завдяки продуманій політиці управління активами та зобов'язаннями, диверсифікації джерел фінансування, значному портфелю високоліквідних активів та впровадженню сучасних моделей прогнозування грошових потоків.

Управління ліквідністю ПриватБанку здійснюється за принципами централізації прийняття рішень, чіткої регламентації відповідальності й багаторівневого контролю. Важливу роль відіграють взаємодія між структурними підрозділами, оперативність інформаційних потоків та застосування цифрових систем моніторингу, що дозволяють банку швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У банку функціонує комплекс внутрішніх нормативних актів, які визначають засади та процедури управління ліквідністю. До ключових документів належать:

1. Політика управління активами і пасивами (ALM-Policy) визначає загальні принципи балансування строків погашення активів і виконання зобов'язань, вимоги до структури портфеля та рівнів ліквідності.

2. Політика управління ліквідністю описує підходи до оцінювання ризику ліквідності, ліміти, допустимі рівні ліквідних активів, алгоритми дій у разі дефіциту ліквідності.

3. План дій у кризових ситуаціях (Contingency Funding Plan) регламентує порядок мобілізації ресурсів, використання джерел фінансування, комунікації з НБУ та ключовими контрагентами.

4. Положення щодо моніторингу грошових потоків визначає вимоги до щоденного, тижневого та місячного прогнозування cash-flow за всіма напрямками діяльності.

5. Регламент взаємодії Комітету ALCO містить процедури прийняття стратегічних рішень щодо структури ліквідності, ставок, портфелю ВЛА, управління капіталом та ризиками.

Основними принципами ліквідності ПриватБанку є: консервативність, достатність, диверсифікація джерел фінансування, оперативність рішень, дотримання нормативів НБУ та Basel III, постійний моніторинг грошових потоків, прозорість та контрольованість рішень.

У ПриватБанку функціонує багатоетапна система прийняття рішень, яка включає такі рівні:

1. Наглядова рада банку:

- затверджує загальну політику ризик-менеджменту;
- контролює відповідність стратегії управління ліквідністю вимогам законодавства та Basel III.

2. Правління банку:

- формує стратегічні орієнтири з питань ліквідності;
- ухвалює ключові рішення щодо структури ресурсної бази, портфеля ВЛА, обсягів залучення фінансування.

3. Комітет з управління активами і пасивами (ALCO) - це центр операційного управління ліквідністю. ALCO:

- встановлює внутрішні ліміти ліквідності;
- ухвалює рішення щодо розміщення коштів у депозитні сертифікати, ОВДП, інші ліквідні інструменти;
- визначає параметри поведінкових моделей (run-off rates, cash-flow assumptions);
- координує міждепартаментну взаємодію.

4. Казначейство банку:

- забезпечує щоденний моніторинг ліквідності;
- виконує операції на грошовому та валютному ринках;
- управляє залишками на коррахунках;
- відповідає за прогноз грошових потоків.

5. Департаменти ризик-менеджменту:

- здійснюють незалежну оцінку ризику ліквідності;
- проводять стрес-тестування;
- формують звітність для ALCO та НБУ.

6. Операційні підрозділи та бізнес-напрями:

- щоденно надають дані про потреби у ліквідності;
- відповідають за якість і коректність грошових потоків клієнтів.

Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та контроль, що є необхідною умовою стабільності банку у воєнний час.

Для всебічної оцінки якості управління ліквідністю АТ КБ «ПриватБанк» важливо проаналізувати джерела формування його ліквідних коштів у динаміці. Структура та обсяги залучених ресурсів безпосередньо визначають можливості банку забезпечувати стабільність грошових потоків, виконувати нормативи

ліквідності та підтримувати достатній запас високоліквідних активів. Особливої уваги потребує аналіз поведінки клієнтських коштів у період економічної нестабільності та воєнних дій, адже саме вони становлять основну частину ресурсної бази установи.

З метою ідентифікації ключових тенденцій, оцінювання приросту за окремими статтями та визначення ролі різних сегментів клієнтів у формуванні ліквідності банку проведено аналіз показників за 2020–2024 рр. Узагальнені результати подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Джерела формування ліквідних коштів АТКБ «Приватбанк»
в 2020-2024 рр., млрд грн.

Показники	Роки					Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Кошти клієнтів	231,4	309,5	321,7	464,9	549,7	318	137,56
у тому числі кошти підприємств та небанківських фінансових установ	50,2	84,2	95,1	130,3	157,3	107	213,44
у тому числі кошти до запитання	39,6	69,3	82,6	116,1	144,6	105	265,69
у тому числі кошти приватних осіб	181,0	225,0	226,4	333,9	391,5	211	116,29
у тому числі кошти до запитання	81,7	122,5	136,6	243,4	314,2	233	284,73
Інші фінансові зобов'язання	13,7	8,6	10,6	13,2	13,1	-1	-4,52
Загальна сума зобов'язань	259,6	334,1	340,6	491,9	601,8	342	131,83
Загальна сума власного капіталу	54,5	52,8	66,6	57,8	84,8	30	55,60

Дані, наведені в таблиці 2.1, свідчать про суттєве нарощення ресурсної бази АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2020–2024 років. Загальна сума зобов'язань за цей період зросла з 259,6 млрд грн до 601,8 млрд грн, тобто більш ніж удвічі (+342 млрд грн або +131,83%). Така динаміка ознаменовує високий рівень довіри клієнтів до банку навіть в умовах воєнного стану та макроекономічної турбулентності.

Найвагомішим джерелом формування ліквідних коштів протягом усього періоду були кошти клієнтів, частка яких традиційно перевищувала 85% усіх

зобов'язань банку. За 2020–2024 рр. обсяг клієнтських коштів збільшився з 231,4 млрд грн до 549,7 млрд грн (+318 млрд грн або +137,56%). Особливо активно відбулося зростання у 2022–2024 роках, що пов'язано з масовим переходом клієнтів у найбільш стійкі банки та посиленням ролі ПриватБанку в забезпеченні платіжної інфраструктури країни.

Структурний аналіз свідчить, що ключову роль у прирості ліквідних ресурсів відіграв сегмент підприємств і небанківських фінансових установ. Їхні кошти збільшилися більше ніж утричі — з 50,2 до 157,3 млрд грн (+107 млрд грн або +213,44%). Значне розширення цього сегмента пов'язане з тим, що корпоративні клієнти активно використовували ПриватБанк для здійснення операційної діяльності, зберігання коштів та обслуговування експортно-імпортних операцій в умовах війни.

Водночас суттєвим залишався й внесок приватних осіб. За аналізований період їхні кошти зросли з 181 млрд грн до 391,5 млрд грн (+211 млрд грн або +116,29%). Приріст був стимульований зростанням обсягів безготівкових операцій, збереженням довіри до банку як до державної установи та активною участю в програмах депозитування.

Особливо показовим є стрімке зростання коштів до запитання як у корпоративному сегменті, так і серед фізичних осіб. У підприємств такі кошти збільшилися з 39,6 млрд грн до 144,6 млрд грн (+265,69%), а у населення — з 81,7 млрд грн до 314,2 млрд грн (+284,73%). Така динаміка свідчить про підвищення транзакційної активності клієнтів та переорієнтацію на мобільні, швидкодоступні ресурси, що повністю відповідає кризовим та воєнним умовам 2022–2024 рр.

Інші фінансові зобов'язання не відіграють суттєвої ролі у формуванні ліквідності банку, оскільки їх частка залишається малою. Більш того, за п'ять років вони практично не змінилися (–1 млрд грн або –4,52%), що підтверджує мінімальну залежність банку від зовнішнього фінансування.

Важливою та позитивною тенденцією є зростання власного капіталу банку — з 54,5 млрд грн у 2020 році до 84,8 млрд грн у 2024 році (+30 млрд грн або

+55,60%). Розширення капіталу забезпечує підвищення фінансової стійкості банку, зміцнення його здатності покривати ризики та збільшує потенціал для розвитку кредитування.

Загалом результати аналізу свідчать про надзвичайно стабільну ресурсну базу ПриватБанку, домінування клієнтських коштів у структурі ліквідності та впевнене зростання за всіма ключовими статтями. Банк продемонстрував здатність не лише утримати існуючих клієнтів у період воєнних ризиків, а й значно розширити обсяги залучених ресурсів. Це формує потужне підґрунтя для підтримання високих показників ліквідності та забезпечення стійкості банку в подальшому.

Для комплексної оцінки ефективності управління ліквідністю в АТ КБ «ПриватБанк» важливо проаналізувати не лише джерела формування ліквідних коштів, але й їх фактичне використання. Саме структура та пріоритети розміщення ліквідних ресурсів визначають стійкість банку до ризиків, здатність виконувати нормативи ліквідності та підтримувати стабільні грошові потоки.

Поведінка ліквідних активів у період 2020–2024 рр. відображає реакцію банку на зовнішні шоки, зміни у регуляторному середовищі, попит на кредити та вкладення у державні цінні папери. Аналіз напрямків використання ліквідних коштів дозволяє оцінити, наскільки збалансованою є активна політика банку та які інструменти відіграють ключову роль у формуванні його фінансової стійкості.

Узагальнені дані щодо розміщення ліквідних коштів у різних активах ПриватБанку за 2020–2024 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Напрямки використання ліквідних коштів в 2020-2024 рр., млрд грн.

Показники	Роки					Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	29	27	28	41	80	51	178,48

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові активи за справедливою вартістю через прибуток або збиток	85	101	93	96	100	16	18,54
Кошти в інших банках	18	24	26	60	75	57	321,62
Кредити та заборгованість клієнтів	61	57	70	71	96	35	56,70
у тому числі кредити та заборгованість корпоративних клієнтів	15	15	19	28	35	21	138,47
у тому числі кредити та заборгованість приватних клієнтів	46	42	52	43	60	14	30,33
Цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	67	119	129	144	171	105	157,46
Цінні папери за амортизованою собівартістю	28	27	26	100	134	106	379,25
Чисті активи, усього	314	387	407	550	687	373	118,59
Загальні активи, усього	552	566	583	737	880	328	59,37
ОВДП	140	195	206	236	256	115	82,36

Дані таблиці 2.2 демонструють суттєві зрушення у структурі та напрямках використання ліквідних коштів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки. Банк активно трансформував свій портфель відповідно до викликів воєнного часу, змін на ринку капіталу та вимог НБУ щодо обов’язкових резервів та нормативів ліквідності.

Найбільш стрімке зростання відбулося за статтею «Грошові кошти та їх еквіваленти», обсяг яких збільшився з 29 млрд грн у 2020 році до 80 млрд грн у 2024 році (+51 млрд грн, або +178,48%). Це свідчить про посилення орієнтації банку на підтримання високого запасу миттєвої ліквідності, необхідного для виконання платежів у реальному часі та оперативного реагування на можливі стресові ситуації.

Не менш показовою є динаміка статті «Кошти в інших банках», які зросли у 4,2 раза — з 18 млрд грн до 75 млрд грн (+321,62%). Таке збільшення відображає стратегічне рішення банку диверсифікувати розміщення ліквідності, посилити співпрацю з іноземними банками інвестиційного класу та забезпечити резервні канали доступу до ліквідних ресурсів у міжнародній фінансовій системі.

У портфелі фінансових активів за справедливою вартістю спостерігається помірне зростання (з 85 до 100 млрд грн, +18,54%). Це свідчить про контрольовану політику банку щодо інструментів, які характеризуються більшою волатильністю, але дають можливість отримувати додатковий прибуток.

Значний приріст спостерігається в категорії «Цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід». Їхній обсяг зріс із 67 млрд грн у 2020 р. до 171 млрд грн у 2024 р. (+157,46%). Зростання майже в 2,6 раза пояснюється підвищеним попитом на державні цінні папери, включаючи ОВДП, які забезпечують низький ризик і залишаються одними з основних ліквідних інструментів у період воєнних дій.

Ще більш динамічним було зростання портфеля цінних паперів за амортизованою собівартістю, який збільшився у 4,7 раза — з 28 млрд грн до 134 млрд грн (+379,25%). Це відображає стратегічне посилення позицій ПриватБанку на ринку довгострокових державних зобов'язань, що забезпечують прогнозований дохід та високу ліквідність у рамках регуляторних нормативів.

Кредитний портфель банку також демонструє позитивну динаміку (з 61 до 96 млрд грн, +56,70%). Особливо швидко зростає сегмент корпоративних клієнтів (з 15 до 35 млрд грн, +138,47%), що свідчить про поступове відновлення економічної активності бізнесу та збільшення попиту на кредитні ресурси. Кредитування фізичних осіб зросло менш суттєво (+30,33%), однак це зумовлено ризиковістю споживчого кредитування в умовах війни.

Загальна сума чистих активів збільшилася з 314 до 687 млрд грн (+118,59%), а загальна сума активів — з 552 до 880 млрд грн (+59,37%). Це

свідчить про стрімке нарощення балансу банку та зміцнення його фінансового потенціалу.

Окремо слід відзначити зростання портфеля ОВДП з 140 до 256 млрд грн (+82,36%). Вкладення в державні цінні папери залишаються одним із пріоритетних напрямів використання ліквідності, оскільки вони є безризиковими, високоліквідними та дозволяють банку ефективно управляти нормативами ліквідності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПриватБанк здійснює зважену, збалансовану та стратегічно обґрунтовану політику використання ліквідних коштів. Банк одночасно підтримує високий рівень миттєвої ліквідності, нарощує портфель державних цінних паперів, диверсифікує активи у напрямку міжнародних банківських установ та поступово збільшує кредитування. Це забезпечує стабільність його грошових потоків, сприяє виконанню нормативів ліквідності з великим запасом і формує сильний фундамент для майбутнього розвитку в умовах воєнної економіки.

Порівняння показників таблиць 2.1 і 2.2 дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок між джерелами формування ліквідних коштів АТ КБ «ПриватБанк» та напрямками їх подальшого використання протягом 2020–2024 років. Обидві таблиці відображають два взаємодоповнювальні аспекти управління ліквідністю: надходження ресурсів та їх розміщення в різних активах, що у сукупності дозволяє визначити ступінь збалансованості та ефективності політики банку.

Насамперед слід зазначити, що загальна сума зобов'язань банку (табл. 2.1) зросла з 259,6 млрд грн у 2020 році до 601,8 млрд грн у 2024 році (+131,83%). Це зростання супроводжується відповідним збільшенням загальної суми активів (табл. 2.2) — з 552 млрд грн до 880 млрд грн (+59,37%). Таке співвідношення свідчить про стабільну ліквідність: збільшення ресурсної бази повністю відображається у розширенні активної діяльності. Ключовим джерелом приросту ліквідних коштів є кошти клієнтів, які за період зросли на 318 млрд грн

(+137,56%). У таблиці 2.2 видно, що це зростання трансформувалося у декілька пріоритетних напрямків активних операцій:

1. Посилення миттєвої ліквідності: грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися з 29 до 80 млрд грн (+178,48%). Це означає, що банк спрямовує частину зростаючих клієнтських ресурсів на підтримку найвищого рівня миттєвої ліквідності, забезпечуючи виконання нормативу LCR із великим запасом.

2. Диверсифікація ліквідних вкладень через кореспондентські рахунки: обсяг коштів в інших банках зріс з 18 до 75 млрд грн (+321,62%). Такий приріст корелює з розширенням ресурсної бази і свідчить про використання високого рівня ліквідності для укріплення взаємодії з банками інвесткласу, що позитивно впливає на валютну ліквідність (LCRib).

3. Зростання інвестицій у цінні папери: суттєве нарощення вкладень у цінні папери за справедливою вартістю (з 67 до 171 млрд грн) та за амортизованою собівартістю (з 28 до 134 млрд грн) є прямим наслідком збільшення обсягів клієнтських коштів і загальних зобов'язань. Це відповідає політиці НБУ, яка дозволяє частково враховувати ОВДП у нормативі ліквідності та забезпечує стабільний дохід банку. Крім того, портфель ОВДП збільшився з 140 до 256 млрд грн (+82,36%), що логічно пов'язано зі зростанням ресурсної бази та необхідністю розміщення ліквідних коштів у безризикові інструменти.

4. Відновлення кредитної активності: кредитний портфель зріс з 61 до 96 млрд грн (+56,70%), що демонструє поступове переорієнтування ліквідних ресурсів у кредитування корпоративного та частково роздрібного сегмента. Стаття «кредити корпоративним клієнтам» зросла на 138,47%, що відповідає тенденції відновлення бізнес-активності у 2023–2024 роках.

5. Збалансований характер зростання: загальна сума активів збільшилася рівномірно, без концентрації ризиків у окремих статтях, що свідчить про якісний розподіл ліквідних ресурсів ПриватБанку.

Системні висновки порівняння наведено на рисунку 2.7.

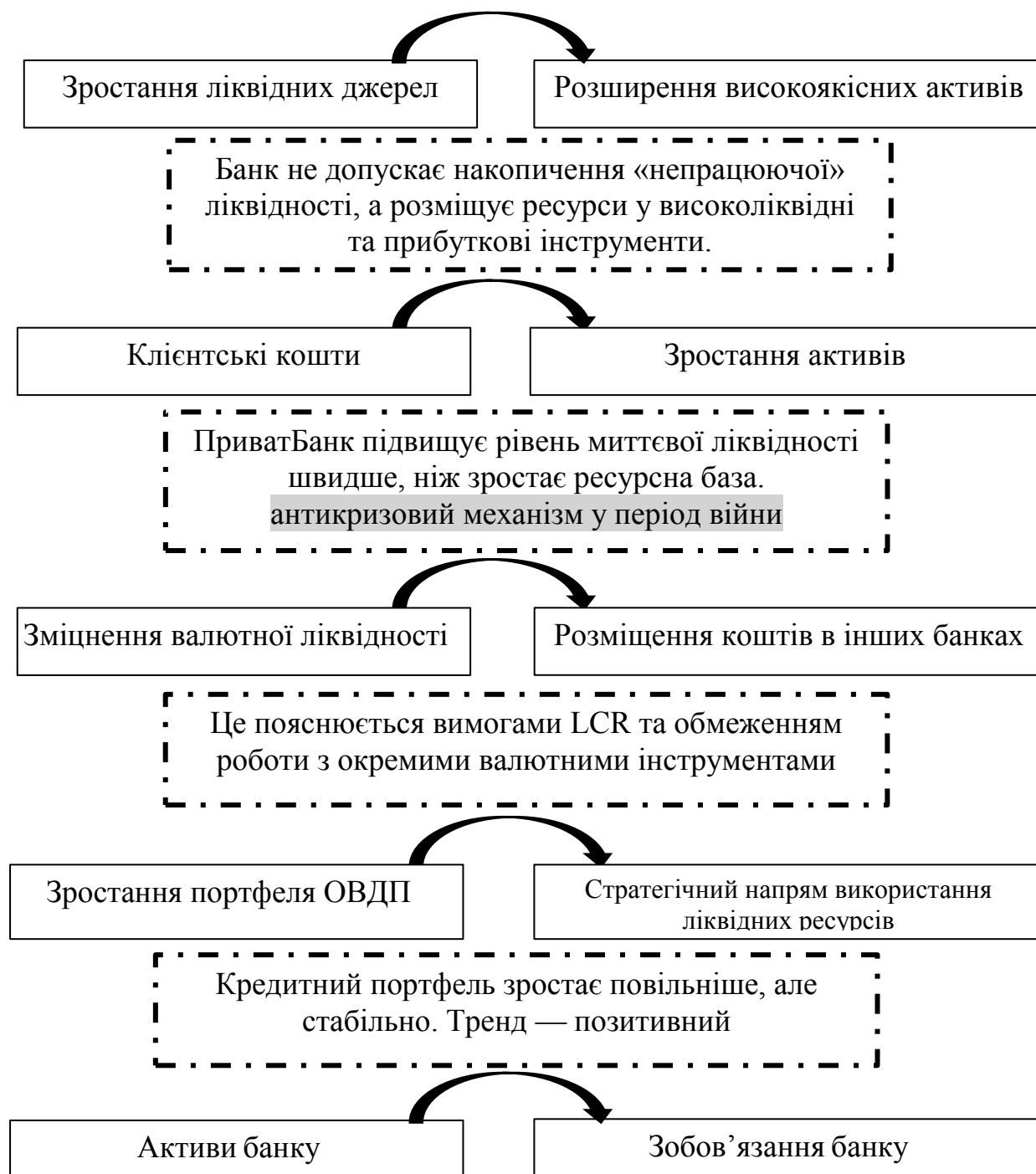


Рис. 2.7. Системне порівняння управління ліквідністю та мінімальних ризиків дисбалансів АТ КБ «ПриватБанк»

Порівняння таблиць 2.1 та 2.2 демонструє, що АТ КБ «ПриватБанк» формує надзвичайно потужну і стабільну ресурсну базу, яка прямо трансформується у зростання високоліквідних активів і диверсифіковане розміщення коштів. Банк

ефективно поєднує зростання миттєвої ліквідності, розширення портфеля цінних паперів і поступове відновлення кредитування, що забезпечує високий рівень фінансової стійкості навіть в умовах воєнної економіки.

Для завершення аналізу ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» необхідно оцінити, наскільки ефективно банк дотримується регулятивних вимог Національного банку України щодо короткострокової та довгострокової ліквідності. Динаміка нормативів LCR та NSFR відображає стійкість банку до короткострокових шоків, здатність забезпечити безперервність діяльності, а також ефективність структури активів і пасивів у середньостроковій перспективі.

Враховуючи результати аналізу активів та зобов'язань банку, логічним наступним етапом є оцінка фактичних значень показників ліквідності з позиції відповідності нормативам НБУ, що дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової стійкості ПриватБанку. Відповідні динамічні зміни за 2020–2024 роки відображено на рисунку 2.8.

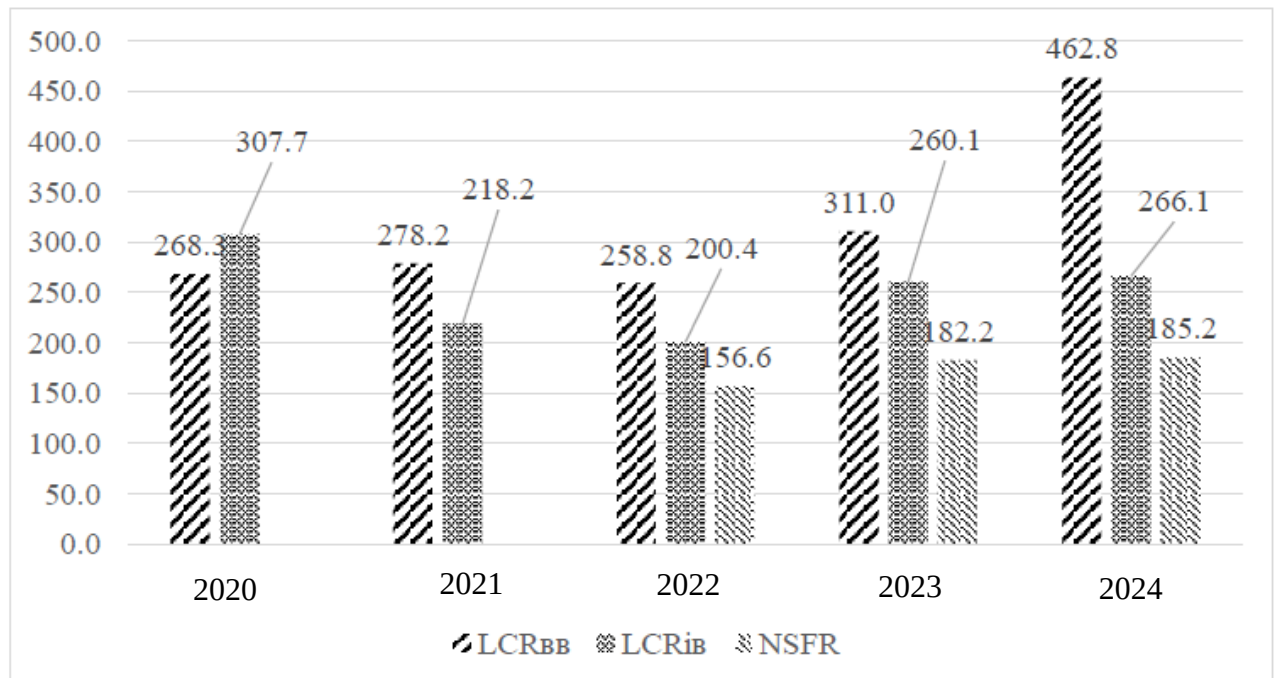


Рис. 2.8. Показники ліквідності АТКБ «Приватбанк» в 2020–2024 рр., %

Рисунок 2.8 ілюструє динаміку ключових нормативів ліквідності ПриватБанку — LCR у національній та іноземній валютах (LCR_{BV} і LCR_{i6}) та нормативу чистого стабільного фінансування NSFR — протягом 2020–2024

років. Як видно з графіка, банк демонструє надзвичайно високий рівень ліквідності, який суттєво перевищує як мінімальні регулятивні вимоги, так і середньоринкові значення по банківській системі України.

У 2020 році банк уже мав значний запас ліквідності: $LCR_{\text{вв}}$ становив 268%, а $LCR_{\text{іб}}$ — 307,7% при нормативному значенні 100%. Це означає, що ПриватБанк мав більш ніж утрачену потрібну здатність покрити чистий відтік ліквідності протягом 30 днів. NSFR на рівні 258,8% також значно перевищував мінімально допустимий поріг у 100%, що свідчило про стабільність структури фінансування навіть у період підвищеної турбулентності 2020 року.

У 2021–2022 рр. спостерігається певне зниження окремих показників, що пов'язано з впливом пандемії та початком повномасштабної війни. Зокрема, у 2022 році $LCR_{\text{іб}}$ становив 200,4%, а NSFR знизився до 156,6%. Проте навіть за умов військових ризиків значення нормативів залишалися у кілька разів вищими за встановлені вимоги, що підтверджує високий рівень унікальної стійкості банку.

У 2023–2024 рр. показники демонструють відновлення та подальше зміцнення ліквідності. У 2024 році $LCR_{\text{вв}}$ сягнув 462,8%, $LCR_{\text{іб}}$ — 266,1%, а NSFR — 185,2%. Така динаміка свідчить про зростання обсягів високоліквідних активів, ефективну політику управління зобов'язаннями та скорочення залежності від короткострокового фондування. ПриватБанк сформував надлишковий запас ліквідності, який забезпечує банку повну стійкість навіть за умов шоків, пов'язаних із війною та макроекономічною нестабільністю.

Загалом, результати, наведені на рисунку 2.8, демонструють, що ПриватБанк не лише дотримується, але й суттєво перевищує вимоги регулятора, залишаючись одним із найбільш ліквідних банків в Україні. Це створює передумови для розширення кредитування, активної участі у ринку ОВДП та забезпечення високої надійності для вкладників.

Національний банк України встановлює два основні нормативи ліквідності:

1. Норматив короткострокової ліквідності LCR (Liquidity Coverage Ratio) визначає здатність банку покрити чистий відтік ліквідності протягом 30 днів за

рахунок високоліквідних активів. Норматив НБУ: не менше 100% у всіх валютах і окремо в іноземній валюті.

Фактичні значення ПриватБанку:

$LCR_{\text{вв}}$ у 2024 р. — 462,8%,

$LCR_{\text{іб}}$ — 266,1%.

ПриватБанк перевищує норматив майже у 4,6 раза за всіма валютами та у 2,6 раза в іноземній валюті. Це свідчить про надзвичайно потужний запас швидкоореалізованих активів, стабільні грошові потоки та низький рівень ризику ліквідності.

2. Норматив чистого стабільного фінансування NSFR (Net Stable Funding Ratio) показує, наскільки стабільним є ресурсне забезпечення банку в горизонті 1 року. Норматив НБУ: не менше 100%. Фактичне значення ПриватБанку у 2024 р.: 185,2%. Це означає, що банк має надлишковий рівень довгострокових джерел фінансування, зокрема:

- кошти фізичних осіб,
- стабільні корпоративні ресурси,
- власний капітал,
- портфель довгострокових цінних паперів.

ПриватБанк демонструє одну з найвищих ліквідних позицій на банківському ринку України. Банк не лише стабільно виконує нормативи НБУ, але й перевищує їх у 2–5 разів, що свідчить про надійність, достатність ресурсної бази та мінімізацію ризиків. Високі значення LCR та NSFR обумовлені зростанням обсягу високоліквідних активів, активною участю на ринку ОВДП, гнучким управлінням зобов'язаннями та довірою клієнтів.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» має надзвичайно стійку ліквідну позицію, здатну забезпечувати фінансову безпеку клієнтів і підтримувати стабільність навіть в умовах глибокої воєнної кризи.

Комплексна оцінка ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» потребує не лише аналізу фактичних значень нормативів LCR та NSFR, але й дослідження

структури та строковості його фінансових зобов'язань. Адже саме розподіл майбутніх виплат між коротко-, середньо- та довгостроковими періодами визначає стійкість банку до можливих відтоків ресурсів та дозволяє оцінити навантаження на ліквідність у найближчі роки.

Тісний зв'язок між джерелами фондування, напрямками використання ліквідних активів та строками погашення зобов'язань формує реальну картину ліквідної позиції банку. Тому логічним продовженням аналізу є дослідження майбутніх грошових виплат за контрактними зобов'язаннями ПриватБанку у розрізі строків погашення. Ця інформація наведена в таблиці 2.3 і дозволяє оцінити ліквідну стійкість банку в часовому розрізі.

Таблиця 2.3

Потенційні майбутні виплати за фінансовими зобов'язаннями згідно з договорами АТКБ «Приватбанк» в 2020-2024 рр., млн грн.

Термін погашення зобов'язань банку	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
До запитання та до 1 місяця	170339	229 151	254 849	401 418	494 595	324 256	190,36
1-3 місяці	35 921	33 931	28 536	30 530	26 943	-8 978	-24,99
3-12 місяців	46 563	54 410	46 174	41 773	37 204	-9 359	-20,10
12 місяців - 5 років	2 413	1 863	1 491	2 457	2 971	558	23,12
Понад 5 років	132	19	15	225	3 823	3 691	2796,21

Таблиця 2.3 демонструє динаміку потенційних майбутніх виплат за фінансовими зобов'язаннями АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки. Дані свідчать про суттєве переформатування строкової структури зобов'язань, що має безпосередній вплив на ліквідність банку та управління грошовими потоками.

1. Різке зростання короткострокового навантаження (до запитання та до 1 місяця). Найзначніший приріст спостерігається в категорії зобов'язань «до запитання та до 1 місяця»: з 170,3 млрд грн у 2020 році до 494,6 млрд грн у 2024 році, що становить абсолютний приріст у 324,3 млрд грн (+190,36%). Такий вибуховий ріст пояснюється:

- збільшенням обсягу поточних рахунків населення та бізнесу,
- високим рівнем довіри до банку, який дозволяє утримувати значні обсяги on-demand коштів,
- зміщенням структури депозитів у напрямку більш гнучких умов через макроекономічну невизначеність воєнного часу.

З одного боку, це підвищує вимоги до ліквідності, з іншого — є характерною рисою системно важливих банків із високою часткою платіжного бізнесу та значним потоком транзакцій.

2. Зниження зобов'язань у сегменті 1–12 місяців. У категоріях:

1–3 місяці – падіння на 24,99%,

3–12 місяців – падіння на 20,10%.

Це означає, що банк:

- зменшує залежність від короткострокових строкових депозитів,
- знижує ризик пікових одночасних виплат,
- формує більш комфортний графік погашення.

Зменшення зобов'язань у цих групах підвищує стійкість ліквідної позиції.

3. Зростання середньострокових зобов'язань (12 місяців – 5 років). У цій групі спостерігається приріст на 23,12%.

Це свідчить про:

- стабілізацію клієнтської довіри,
- розширення строкового фондування,
- покращення прогнозованості грошових потоків.

Середньострокові ресурси – важливий елемент зміцнення стабільного фінансування (NSFR).

4. Вибухове зростання довгострокових зобов'язань понад 5 років з 132 млн грн до 3 823 млн грн (приріст +2796%). Хоча абсолютні суми ще невеликі порівняно з короткостроковими зобов'язаннями, сама тенденція є позитивною:

вона свідчить про розширення довгострокових ресурсів, що суттєво зміцнює показник NSFR та зменшує ризики ліквідності.

Структура майбутніх виплат ПриватБанку змінилася у бік зростання гнучких та короткострокових зобов'язань, що є типовим для банку із системно важливою роллю та високим оборотом коштів. Падіння обсягів зобов'язань у сегментах 1–12 місяців знижує ризик одномоментного навантаження на ліквідність. Зростання середньо- та довгострокових зобов'язань покращує фінансову стабільність, підвищує прогнозованість ресурсної бази та сприяє зміцненню нормативу NSFR. Найбільше навантаження зміщено в зону «до запитання», що вимагає значного запасу високоліквідних активів, проте реальні значення LCR та NSFR свідчать, що ПриватБанк має повне покриття цих ризиків.

Таким чином, попри високу концентрацію ресурсів у короткостроковому сегменті, банк демонструє стійку здатність ефективно керувати строковою структурою своїх зобов'язань та підтримувати ліквідність на рівні, суттєво вищому від регулятивних вимог.

Для комплексної оцінки ризику ліквідності ПриватБанку важливо проаналізувати не лише обсяги джерел та напрямків використання ліквідних коштів, а й ступінь збалансованості грошових потоків у часовому розрізі. Одним із ключових інструментів такого аналізу виступає кумулятивний GAP – показник, що відображає різницю між очікуваними надходженнями та виплатами ліквідних коштів у певних часових інтервалах.

GAP-аналіз дозволяє визначити, чи достатні майбутні припливи активів для покриття поточних та майбутніх зобов'язань, а також оцінити ризик дефіциту або надлишку ліквідності в окремих періодах. З огляду на воєнні ризики, підвищену волатильність фондування та зміну поведінки вкладників, саме цей метод дає змогу виявити найбільш чутливі часові горизонти та оцінити ефективність стратегії управління ліквідністю банку.

У таблиці 2.4 подано кумулятивні значення GAP АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити вплив воєнних подій на баланс між

активами та зобов'язаннями та оцінити рівень ліквідної стійкості банку в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

Кумулятивний GAP в межах ризику ліквідності АТКБ «Приватбанк»
в 2022-2024 рр., млн грн.

Термін погашення активів банку	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
До 1 місяця	14 612	91 902	122 554	107 942	738,72
1-3 місяці	-2 123	63 899	121 525	123 648	-5824,21
3-6 місяців	6 913	99 000	124 077	117 164	1694,84
6-9 місяців	2 896	98 840	117 654	114 758	3962,64
9-12 місяців	13 482	95 339	130 846	117 364	870,52
1- 5 років	39 413	93 101	207 692	168 279	426,96
Понад 5 років	47 449	44 007	79 350	31 901	67,23

Аналіз кумулятивного GAP демонструє суттєві зміни у структурі грошових потоків АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2022–2024 років. Загалом динаміка показників свідчить про переорієнтацію банку на нарощення ліквідних активів у коротких та середніх часових інтервалах, що є відповіддю на посилення ризиків та зростання невизначеності.

1. Значне зростання кумулятивного GAP у періоді «до 1 місяця». Показник зріс із 14,6 млрд грн у 2022 році до 122,6 млрд грн у 2024 році, що становить +738,72% абсолютного приросту. Це свідчить про те, що банк суттєво збільшив обсяг ліквідних активів, доступних для покриття зобов'язань у найближчий місяць. Така стратегія дозволяє банку впевнено витримувати:

- відтік коштів населення,
- сезонні коливання попиту на ліквідність,
- податкові навантаження,
- можливі шоки через воєнні дії.

2. Надзвичайно високий приріст GAP у групі «1–3 місяці». В інтервалі 1–3 місяці GAP зріс з –2,1 млрд грн до 121,5 млрд грн, тобто банк перейшов із зони дефіциту в значний профіцит. Абсолютний приріст становив: +123,6 млрд грн, або фантастичні –5824,21% (зміна зі знаку «–» на «+»). Це означає:

- банк компенсував та перекрив попередній дефіцит у короткострокових інтервалах,

- збільшив портфель короткострокових ліквідних активів,

- отримав потужний запас для маневрування в разі кризи ліквідності.

3. Суттєве зміцнення ліквідної позиції у періодах 3–12 місяців. Проміжні відрізки (3–6, 6–9, 9–12 місяців) демонструють приріст на:

- 1694,84%

- 3962,64%

- 870,52%

Така динаміка вказує на збалансовану політику управління активами середньої строковості, що дає змогу:

- мінімізувати ризики непоксованих виплат,

- підвищувати стабільність фондування,

- забезпечувати ефективне планування cash-flow на горизонті до одного року.

4. Значне нарощення GAP у середньостроковому інтервалі «1–5 років». Показник зріс з 39,4 млрд грн до 207,7 млрд грн, або на: +168,3 млрд грн (426,96%).

Зростання середньострокової ліквідності свідчить про:

- активне придбання цінних паперів та довгих активів із стабільними грошовими потоками,

- зростання довіри з боку корпоративних клієнтів,

- утримання стабільного притоку строкових депозитів населення.

5. Позитивна динаміка у категорії «понад 5 років». GAP у довгостроковому періоді зріс на: +67,23%, або +31,9 млрд грн. Це найбільш стабільна частина ліквідної позиції, яка формує основу для:

- довгострокових проєктів кредитування,
- інвестування в державні цінні папери,
- підтримки високого значення NSFR.

ПриватБанк демонструє надзвичайно сильну ліквідну позицію у всіх часових інтервалах. Найбільше зростання GAP спостерігається в короткострокових сегментах — до 1 місяця та 1–3 місяці. Це забезпечує банку можливість оперативно реагувати на раптові збої та відтоки, що є критично важливим під час війни. Зростання GAP у середньо- та довгострокових періодах підтверджує, що банк не лише утримує запаси ліквідності, а й збалансовано формує портфель активів на всіх горизонтах. Таким чином, кумулятивний GAP свідчить про стратегічно правильну, багаторівневу та диверсифіковану модель управління ліквідністю ПриватБанку, яка повністю відповідає вимогам НБУ і захищає банк від ризику ліквідності навіть у складних умовах воєнного часу.

Ризик ліквідності — один із ключових елементів фінансової стійкості банку, який характеризує його здатність своєчасно виконувати грошові зобов'язання за умов змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Комплексний аналіз показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. свідчить про високий рівень стійкості банку до реалізації ризику ліквідності, що підтверджується нормативними значеннями, структурою зобов'язань і результатами GAP-аналізу.

1. Оцінка ліквідності за нормативами LCR та NSFR. ПриватБанк системно утримує нормативи $LCR_{\text{вв}}$ і $LCR_{\text{ів}}$ на рівнях, які в кілька разів перевищують мінімальні вимоги НБУ (100%).

у 2024 р. $LCR_{\text{вв}} \approx 462,8\%$, $LCR_{\text{ів}} \approx 266,1\%$, $NSFR \approx 185,2\%$.

Це свідчить про:

- надлишковий запас високоякісних ліквідних активів (HQLA),
- здатність миттєво погасити великі обсяги короткострокових зобов'язань,
- повне покриття ризиків можливого відтоку коштів під час воєнних подій.

Висновок: короткостроковий ризик ліквідності — мінімальний.

2. Оцінка ліквідності за структурою зобов'язань. Аналіз таблиці 2.1 показує, що основою фіндування ПриватБанку є: кошти клієнтів — 549,7 млрд грн у 2024 р., що становить близько 92% усіх зобов'язань. Позитивні характеристики структури:

- висока частка коштів фізичних осіб та бізнесу → стійке, диверсифіковане фіндування;
- наявність значного обсягу коштів до запитання → гнучкість, висока оборотність;
- низька частка зовнішніх позик та міжбанківських зобов'язань → малі ризики щодо ринкових шоків.

Ризики:

- висока частка коштів до запитання збільшує потребу в ліквідних активах;
- залежність від поведінки домогосподарств може підсилювати вразливість у стресові періоди.

Але за даними LCR та GAP, банк повністю компенсує ці ризики великим портфелем ліквідних активів.

3. Оцінка ризику ліквідності за GAP-аналізом. Результати таблиці 2.4 демонструють суттєве зростання кумулятивного GAP майже у всіх часових інтервалах. Це означає, що припливи активів стабільно перевищують очікувані відтоки. До 1 місяця GAP зріс з 14,6 млрд грн (2021) до 122,5 млрд грн (2023). Це дає банку надзвичайно комфортний запас для покриття миттєвих виплат. 1–3 місяці зміна зі знаку «–» у 2021 р. до +121,5 млрд грн у 2023 р. фактичне усунення короткострокового дефіциту. 3–12 місяців зростання GAP на 1700–3900%. Банк має достатній запас для покриття зобов'язань у середньостроковій перспективі. 1–5 років і понад 5 років зростання на 426,96% та 67,23% відповідно. Формує основу для довгострокової стійкості і зменшує майбутній ризик ліквідності. Висновок: ПриватБанк має стабільний профіцит ліквідності на всіх часових горизонтах, що майже виключає ризик дефіциту.

На основі комплексного аналізу можна зробити такі ключові висновки:

1. Ризик ліквідності у ПриватБанку є низьким. Завдяки надлишковому запасу HQLA та високим показникам LCR і NSFR.
2. Структура зобов'язань є стійкою та диверсифікованою. Переважання коштів клієнтів забезпечує стабільне фондування без критичної залежності від міжбанківського ринку.
3. GAP-аналіз підтверджує наявність профіциту ліквідності в усіх періодах. Жоден часовий інтервал не демонструє дефіциту.
4. Банк готовий до можливих шоків. В умовах війни та економічної нестабільності це є свідченням високої якості управління ліквідністю.
5. Розширення портфеля ліквідних активів забезпечує достатній резерв для кредитної експансії. Банк може збільшувати кредитування без загрози втрати ліквідності.

ПриватБанк демонструє високий рівень ліквідної стійкості та перевищує вимоги НБУ за всіма ключовими нормативами. Ризик ліквідності в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах оцінюється як низький. Банк має профіцит ліквідних активів та збалансовану структуру зобов'язань, що дозволяє впевнено функціонувати в умовах підвищеної турбулентності та воєнних ризиків.

2.3. Оцінка ефективності управління ліквідністю АТ КБ «ПриватБанк» за нормативами НБУ та Basel III

Ефективність управління ліквідністю банку в сучасних умовах визначається рівнем відповідності регулятивним вимогам та здатністю забезпечувати стійку ліквідну позицію в умовах волатильності та макроекономічних шоків. В Україні контроль за ліквідністю здійснюється з урахуванням вимог Національного банку України, що гармонізовані з ключовими положеннями Basel III, насамперед

щодо нормативів короткострокової ліквідності (LCR) та структурного довгострокового фінансування (NSFR). Аналіз цих показників дозволяє оцінити фактичний рівень захищеності АТ КБ «ПриватБанк» від ризику ліквідності та визначити ефективність реалізованої моделі управління ресурсами.

Норматив LCR характеризує спроможність банку покривати чистий очікуваний відтік коштів у період стресу протягом 30 календарних днів за рахунок високоякісних ліквідних активів (HQLA). Вимога НБУ щодо цього нормативу становить:

$LCR_{\text{вв}} \geq 100\%$ у всіх валютах;

$LCR_{\text{ів}} \geq 100\%$ в іноземній валюті.

За результатами діяльності ПриватБанку у 2020–2024 рр. спостерігається стабільне перевищення нормативу LCR у декілька разів. Так, у 2024 році значення становили:

$LCR_{\text{вв}} - 462,8\%$,

$LCR_{\text{ів}} - 266,1\%$.

Це свідчить про надлишковий запас високоліквідних активів та здатність банку сформувати стійкий буфер ліквідності навіть за умов масового одномоментного відтоку ресурсів. Фактичні значення LCR демонструють не лише відповідність стандартам Basel III, але й створюють запас ліквідності, що значно перевищує вимоги, що є життєво необхідним у період воєнної невизначеності та макрофінансової волатильності.

Норматив NSFR відображає забезпеченість банку стабільними джерелами фінансування на горизонті 1 року. Вимога Basel III та НБУ: $NSFR \geq 100\%$.

Дані ПриватБанку показують, що протягом 2020–2024 рр. показник NSFR утримувався на рівні 150–185%, а у 2024 році досяг 185,2%, що майже вдвічі перевищує мінімальну норму. Це означає:

- високу частку стабільного фондування (депозити фізичних осіб і підприємств, капітал),
- низьку залежність від короткострокових міжбанківських ресурсів,

- оптимальну строкову структуру активів і пасивів,
- здатність банку зберігати стабільність навіть за умов шоків ліквідності.

Таким чином, ПриватБанк повністю відповідає стандартам Basel III щодо стабільності фінансування і демонструє високий рівень довгострокової ліквідної стійкості.

Структурний аналіз зобов'язань банку показав, що основою фондування є кошти клієнтів, які у 2024 році становили 549,7 млрд грн, або 92% усіх зобов'язань. Висока диверсифікація ресурсної бази, помірна вартість фондування та стабільні залишки на поточних рахунках дозволяють банку підтримувати високий рівень ліквідності без значної залежності від ринку капіталу.

Позитивним фактором є також зростання обсягу строкових коштів, що зменшує ризики рефінансування та сприяє підвищенню NSFR. Зниження доларизації та збільшення частки гривневих ресурсів формує додаткову передбачуваність грошових потоків та мінімізує валютні ризики.

GAP-аналіз показав, що у всіх часових інтервалах банк утримує профіцит ліквідності. Особливо значними є надлишки:

- у сегменті до 1 місяця – 122,6 млрд грн,
- у сегменті 1–3 місяці – 121,5 млрд грн,
- у середньостроковому інтервалі 1–5 років – понад 207,7 млрд грн.

Такі значення вказують на ефективність стратегічного балансування активів та зобов'язань, а також на здатність банку забезпечувати стійкий грошовий потік як у короткостроковому, так і в середньостроковому періодах.

Порівняння нормативів, структури ресурсної бази та GAP дозволяє зробити такі узагальнення:

- банк створив надлишкові буфери ліквідності, що майже у 3–5 разів перевищують мінімальні вимоги;
- портфель високоліквідних активів підтримується на рівні, що дозволяє миттєво реагувати на ринкові та внутрішні шоки;

- стабільна структура фондування та висока частка депозитів населення формують передбачувану ресурсну базу;
- профіцит ліквідності у всіх часових GAP-інтервалах свідчить про правильну політику щодо поєднання коротко- та довгострокових активів;
- управління ліквідністю повністю відповідає вимогам НБУ та Basel III і відображає високий рівень фінансової стабільності банку.

Узагальнюючи результати оцінки ліквідності та ефективності механізмів її забезпечення в АТ КБ «ПриватБанк», варто підкреслити, що підтримання стабільної ліквідної позиції в умовах воєнної економіки потребує не лише фінансових ресурсів і дотримання нормативів НБУ та Basel III, але й наявності цілісної, інтегрованої системи управління ризиком ліквідності. Особливе значення набуває здатність банку своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх змін та оперативно реагувати на коливання грошових потоків.

Ефективність моделі управління ліквідністю ПриватБанку значною мірою визначається тим, наскільки повно вона відображає системний взаємозв'язок між керуючими та керованими підсистемами, інформаційними потоками, функціональними елементами, нормативною базою та зовнішніми чинниками. Саме системний підхід дає змогу розглядати управління ризиком ліквідності не як сукупність окремих операцій, а як комплекс взаємопов'язаних процесів, які формують стійкість банку навіть у кризових ситуаціях.

З метою поглиблення аналізу й демонстрації структурної логіки антикризового механізму управління ризиком ліквідності доцільно звернутися до рис. 2.9, який узагальнює основні компоненти системи управління ліквідністю банку в умовах дії зовнішніх і внутрішніх шоків та відображає взаємодію підсистем у рамках системного підходу.

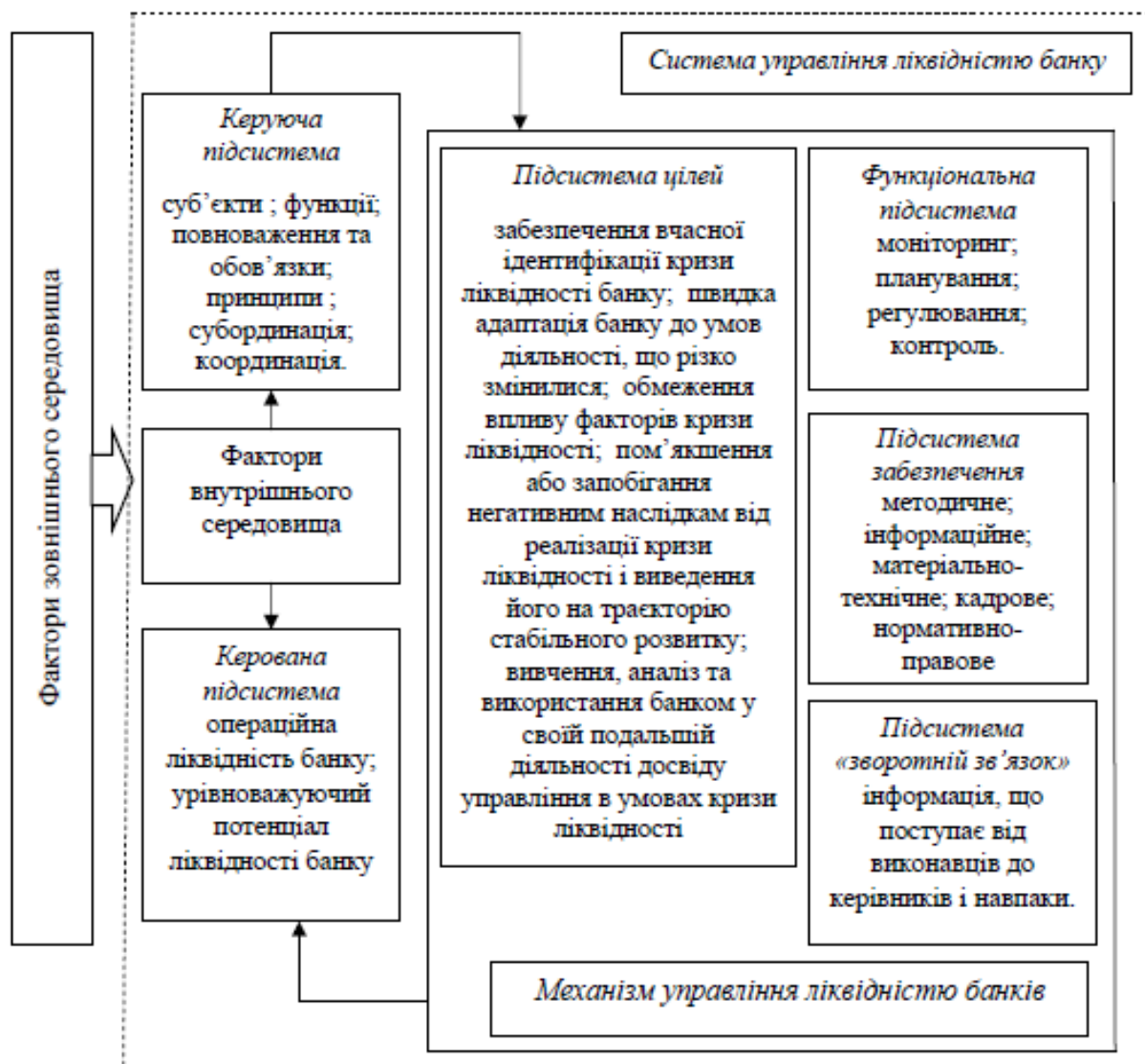


Рис. 2.9. Антикризове управління ризиком ліквідності банків з позиції системного підходу

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє одну з найстійкіших ліквідних позицій у банківській системі України. Значне перевищення нормативів LCR та NSFR, збалансована структура фондування, низька залежність від міжбанківських ресурсів та профіцит ліквідності за всіма часовими інтервалами підтверджують високу ефективність системи управління ліквідністю. Банк повністю дотримується вимог НБУ та міжнародних стандартів Basel III, що забезпечує його здатність витримувати зовнішні шоки, підтримувати стабільність функціонування та створювати умови для подальшого розвитку кредитної діяльності.

Рисунок 2.9 відображає комплексний системний підхід до організації антикризового управління ліквідністю банку, що включає взаємодію зовнішнього середовища, внутрішніх елементів механізму управління, інформаційних потоків, функціональних підсистем та процесів координування. Така модель дає змогу розглядати управління ліквідністю не як окремі процеси, а як інтегровану систему, здатну підтримувати стійкість банку навіть в умовах глибокого стресу.

Зовнішнє середовище — це сукупність макроекономічних, фінансових, політичних, регуляторних та ринкових чинників, які не контролюються банком, але визначають умови його функціонування. У контексті ліквідності до них належать:

- інфляція та коливання ВВП,
- зміни монетарної політики НБУ,
- воєнні ризики,
- зниження економічної активності населення та бізнесу,
- зміни у законодавстві та нормативних актах.

Вплив цих факторів формує початкові передумови для прийняття управлінських рішень і визначає масштаби потенційної кризи ліквідності.

До внутрішніх факторів належать ті умови, які банк може контролювати:

- якість менеджменту;
- структура активів і пасивів;
- рівень ризик-менеджменту;
- політики управління ліквідністю;
- корпоративна культура;
- рівень автоматизації процесів [37, с.90].

Саме внутрішні чинники визначають, наскільки швидко банк зможе адаптуватися до зовнішніх загроз та наскільки ефективно буде реалізовано антикризові заходи.

Керуюча підсистема - це «центр управління», який об'єднує:

- суб'єкти (наглядова рада, правління, комітет з управління активами і пасивами — ALCO),

- їхні функції та повноваження,

- принципи координації рішень.

Керуюча підсистема відповідає за:

- постановку цілей,

- прийняття рішень,

- затвердження політик,

- контроль впровадження управлінських заходів.

Її ключова роль — забезпечити стратегічне бачення та оперативне реагування у випадку кризи ліквідності.

Керована підсистема - це операційний блок, який безпосередньо реалізує управлінські рішення та включає:

- операційну ліквідність банку;

- інструменти та процедури підтримання платоспроможності;

- механізми вирівнювання короткострокових грошових потоків.

Саме ця підсистема забезпечує щоденне функціонування банку та відповідає за оперативне управління ризиком ліквідності.

Підсистема цілей визначає стратегічні орієнтири антикризового управління ліквідністю. До ключових цілей належать:

- своєчасна ідентифікація загроз ліквідності,

- швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі,

- обмеження впливу кризових факторів,
- мінімізація негативних наслідків потенційної кризи,
- виведення банку на траєкторію стабільного розвитку після шоку.

Це забезпечує високу реактивність та гнучкість системи управління ліквідністю.

Функціональна підсистема об'єднує ключові інструменти управління ліквідністю:

- моніторинг — постійна оцінка ліквідної позиції, аналіз LCR, NSFR, GAP;
- планування — прогнозування потоків, моделювання сценаріїв;
- регулювання — оперативне коригування активів і пасивів;
- контроль — оцінка виконання політик і нормативів.

Це практичний інструментарій, що забезпечує стабільність банківської діяльності.

Підсистема забезпечення включає ресурси, які роблять можливим функціонування всієї системи:

- методичні (політики, процедури, методики);
- інформаційні (системи збору та аналізу даних);
- матеріально-технічні (інфраструктура, програмне забезпечення);
- кадрові (компетентність працівників);
- нормативно-правові (вимоги НБУ, Basel III, внутрішні положення).

Підсистема «зворотний зв'язок» забезпечує рух інформації від виконавців до керівництва та навпаки. Це дозволяє:

- вчасно коригувати стратегію;
- виявляти помилки;
- вдосконалювати політики та регламенти;

- підтримувати контроль якості управлінських рішень.

Якісний зворотний зв'язок — основа адаптивності системи.

У нижній частині схеми показано механізм реалізації антикризових заходів, який охоплює:

- інструменти підтримки ліквідності;
- процедури реагування на кризові ситуації;
- регламент комунікацій;
- політику прийняття рішень у режимі стресу.

Це «практична платформа», на якій втілюються всі елементи системи.

Рисунок 2.9 демонструє, що антикризове управління ліквідністю банку — це багаторівнева система, де кожен елемент виконує свою функцію, а взаємодія між ними формує цілісну модель забезпечення фінансової стійкості. Застосування системного підходу дозволяє:

- своєчасно реагувати на кризові ситуації,
- підтримувати стабільний рівень ліквідності,
- мінімізувати ризики неплатоспроможності,
- забезпечувати розвиток банку навіть у складних умовах воєнної економіки.

Узагальнюючи результати аналізу системи управління ліквідністю АТ КБ «ПриватБанк», варто підкреслити, що ефективне забезпечення ліквідності в сучасних умовах неможливе без цілісної, комплексної та гнучкої системи управління ризиками. Розглянута модель антикризового управління, подана на рисунку 2.9, демонструє, що підтримання стабільності ліквідної позиції банку ґрунтується на синергії взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, керуючих і керованих підсистем, функціонального інструментарію, ресурсного забезпечення та якісного зворотного зв'язку.

Системний підхід дає змогу розглядати ризик ліквідності не лише як фінансовий показник, а як багатовимірну категорію, що включає стратегічне планування, моніторинг, превентивне реагування, адаптацію до шоків та безперервне вдосконалення процесів. ПриватБанк демонструє здатність ефективно поєднувати зазначені компоненти у власній практиці, що проявляється у стабільних показниках LCR та NSFR, значних обсягах високоліквідних активів, диверсифікованій структурі зобов'язань та профіцитній позиції за результатами GAP-аналізу.

Відтак можна стверджувати, що система управління ліквідністю банку функціонує як узгоджений механізм, який своєчасно ідентифікує кризові загрози, забезпечує їх пом'якшення та формує умови для сталого розвитку навіть у середовищі підвищених воєнних ризиків. Представлений на рисунку системний підхід є не лише теоретичною основою, але й практичним орієнтиром для побудови удосконалених моделей управління ліквідністю, які будуть розглянуті у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ ТА РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Методичні підходи до вдосконалення управління ліквідністю банків в умовах економічної нестабільності

Економічна нестабільність, спричинена воєнними ризиками, інфляційними процесами, волатильністю фінансових ринків та зміною поведінки корпоративних і роздрібних клієнтів, актуалізує потребу модернізації системи управління ліквідністю банків. Традиційні інструменти та методи, які ефективно працювали в умовах стабільного макросередовища, в сучасних умовах вимагають адаптації, підсилення та інтеграції з новими підходами, що ґрунтуються на гнучкості, прогнозуванні та цифровій аналітиці. В умовах стабільного макроекономічного середовища традиційні інструменти та методи управління ліквідністю банків довгий час забезпечували належну стійкість фінансових установ, дозволяючи прогнозовано реагувати на зміну попиту на ресурси, коливання процентних ставок та потреби клієнтів щодо грошових потоків. Однак сучасний стан економіки, що характеризується воєнною нестабільністю, структурними трансформаціями, різкими змінами поведінки клієнтів і високою волатильністю ринкових показників, робить використання усталених методів недостатнім для гарантованого підтримання ліквідності на належному рівні. Йдеться не про повну втрату ефективності класичних інструментів, а про потребу їх суттєвої модернізації, адаптації до більш динамічного та ризикованого середовища, а також інтеграції з новими підходами, заснованими на цифрових технологіях, прогнозній аналітиці та підвищеній мобільності управлінських рішень [38, с.110].

Сучасна економічна ситуація, особливо в Україні, висуває до банківських установ значно складніші вимоги, ніж у попередні десятиліття. На ліквідність одночасно впливають чинники різної природи: військові ризики, зміна інвестиційної активності, зниження передбачуваності поведінки населення та бізнесу, стрімкі зміни в структурі фондування, обмеження на валютному ринку, зміна регуляторної політики, а також трансформація фінансових потоків у державному секторі. За таких обставин ліквідність набуває характеру не просто нормативного показника, що має відповідати формальним вимогам НБУ або Basel III, а перетворюється на стратегічну складову забезпечення фінансової безпеки банку. Відповідно, методи, які успішно працювали в умовах передбачуваної економіки, сьогодні вже не гарантують банкам можливості своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати довгострокову фінансову стабільність [39, с.286].

Перш за все, традиційні інструменти, такі як підтримання обов'язкових резервів, контроль структури активів та пасивів, використання міжбанківських кредитів, операції з ОВДП або базовий GAP-аналіз, були розроблені для ситуацій з відносно стабільним рівнем ризику. Вони передбачають передбачуваність депозитних потоків, помірну інфляцію, стабільність валютного ринку, а також наявність достатнього міжбанківського ресурсного середовища. Сучасні умови принципово інші: відтік коштів може відбутися миттєво, обсяги операцій клієнтів змінюються нерівномірно, валютний ринок реагує на зовнішні шоки з високою чутливістю, а вартість ресурсів формується під впливом сукупності неринкових факторів. За таких умов класичні інструменти забезпечують лише базовий рівень стійкості, але не дозволяють створити систему раннього попередження криз ліквідності та вибудувати дієвий механізм оперативного реагування на несподівані події.

Друга важлива причина необхідності модернізації методів управління ліквідністю полягає у зміні часових горизонтів прийняття рішень. Якщо раніше банки орієнтувалися насамперед на квартальне та річне планування, то сьогодні питання ліквідності може змінюватися кілька разів на тиждень, а інколи й

протягом одного дня. Фактори, що впливають на ліквідність, мають короткостроковий характер: коливання готівкового попиту, зміна структури коштів до запитання, масові операції клієнтів, переміщення бізнесу між регіонами, зміна інвестиційних настроїв. Традиційні методи, сфокусовані на довгостроковому балансуванні ресурсів, не враховують такої динаміки та не дозволяють забезпечити оперативність реагування. Тому сучасні підходи вимагають гнучкості, тобто здатності адаптувати управлінські рішення в режимі реального часу з мінімальними затримками в інформаційних потоках [40, с. 18].

Третім важливим аспектом є зростання ролі прогнозування. У стандартних умовах банки могли покладатися на історичні дані та традиційні моделі прогнозування депозитів і кредитного попиту. У період нестабільності такі підходи втрачають точність, оскільки поведінка клієнтів більше не визначається сталими економічними патернами. Наприклад, під час військових подій або економічних шоків населення може одночасно виводити кошти або переводити їх у іноземну валюту, бізнес – здійснювати масові платежі, а інвестори – переглядати портфелі. Прогнозні моделі мусять бути більш адаптивними, включати елементи поведінкового аналізу, враховувати сценарії макроекономічних шоків і застосовувати інструменти машинного навчання. Це дозволяє підвищити точність прогнозів та сформувати більш реалістичні сценарії розвитку подій, що є критично важливим для управління ліквідністю.

Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій змінив саму природу роботи банків. Клієнти здійснюють платежі онлайн, обсяги транзакцій зростають, а операції проводяться без участі фізичних каналів. Це призводить до того, що ліквідність стає більш чутливою до миттєвих коливань у поведінці клієнтів. Відповідно, цифрова аналітика перетворюється на необхідний елемент системи управління ліквідністю. Сучасні банки потребують автоматизованих систем моніторингу, які відстежують зміну залишків на рахунках у режимі онлайн, формують попереджувальні сигнали щодо потенційних ризиків і забезпечують оперативний аналіз нормативів LCR, NSFR, DLI та інших показників. Цифрові платформи дозволяють суттєво скоротити час між появою

ризиків та прийняттям управлінського рішення, що є ключовим для мінімізації потенційних втрат [41, с. 100].

Окрім цього, зростає значення інтеграції різних аспектів банківської діяльності у процес управління ліквідністю. Традиційно ліквідність розглядалася окремо від інших ризиків, зокрема процентного, валютного та ринкового. Проте в умовах нестабільності ці ризики посилюють один одного: коливання облікової ставки впливають на структуру фінансування, зміна валютного курсу впливає на якість активів, а поведінкові зміни клієнтів відображаються на обсягах грошових потоків. Тому сучасні методичні підходи вимагають комплексного аналізу та інтегрованої системи управління ризиками, де рішення щодо ліквідності ухвалюються з урахуванням повного спектру фінансових чинників [42, с. 847].

Таким чином, сучасне управління ліквідністю потребує переосмислення класичних підходів і впровадження інноваційних методів, що ґрунтуються на прогнозуванні, гнучкості та цифровій аналітиці. Це дозволяє банкам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність діяльності та підтримувати стійкість у період економічної невизначеності.

Методичні підходи до вдосконалення управління ліквідністю повинні забезпечувати здатність банку:

- оперативно реагувати на шоки;
- забезпечувати безперервність грошових потоків;
- виконувати нормативи ліквідності НБУ та стандарти Basel III;
- формувати довгострокову стратегію стабільного розвитку;
- підвищувати точність прогнозування та якість управлінських рішень.

У цьому контексті ключовими методичними орієнтирами є такі підходи [43, с. 75].

1. Сценарний та стрес-тестовий підхід до оцінки ліквідності. В умовах високої невизначеності банкам необхідно постійно моделювати різні варіанти розвитку подій. Сценарний підхід дозволяє:

- 1) оцінити вплив макроекономічних шоків;
- 2) прогнозувати зміну поведінки депозитних груп;
- 3) визначати ймовірність реалізації ризику відтоку коштів;
- 4) оцінити потребу в додаткових буферах ліквідності.

Стрес-тестування має включати:

- 1) шоки за відтоком депозитів різних груп клієнтів;
- 2) дефіцит на міжбанківському ринку;
- 3) девальвацію національної валюти;
- 4) падіння вартості портфеля ОВДП;
- 5) блокування окремих каналів фондування.

Постійне застосування stress tests дає можливість завчасно підготувати план реагування, оцінити стійкість балансу та сформувати оптимальний запас HQLA.

2. Вдосконалення ALM-процесів (управління активами і пасивами).
Управління ліквідністю неможливе без ефективної координації активних і пасивних операцій. У сучасних умовах банку необхідно:

- 1) оптимізувати термінову структуру активів і зобов'язань;
- 2) скорочувати частку незахеджованих короткострокових позицій;
- 3) розширювати частку стабільного фондування;
- 4) забезпечувати взаємоузгодженість рішень комітету ALCO.

Досконалий ALM-процес передбачає:

- 1) єдину інформаційну платформу;
- 2) цифрові інструменти прогнозування та GAP-аналізу;
- 3) інтеграцію рішень щодо ліквідності з управлінням процентним і валютним ризиками [44, с.420].

3. Розвиток цифрової аналітики та автоматизованих систем моніторингу ліквідності. Цифровізація суттєво підвищує точність оцінки ліквідності та швидкість реагування. Сучасний методичний підхід передбачає:

- 1) автоматизоване моделювання грошових потоків;
- 2) динамічний аналіз LCR, NSFR, GAP у режимі реального часу;

3) використання машинного навчання для прогнозування відтоків і припливів коштів;

4) формування інтерактивних дашбордів для комітету ALCO.

Особливо важливо впроваджувати ризик-орієнтовані алгоритми, які враховують нестандартні поведінкові характеристики клієнтів у воєнний період.

4. Оптимізація структури фондування та підвищення стабільності ресурсної бази. Одним із найважливіших завдань у період економічної нестабільності є формування диверсифікованої та стійкої ресурсної бази. Методичні підходи включають:

- 1) стимулювання зростання строкових депозитів;
- 2) розширення програм лояльності для населення і бізнесу;
- 3) управління концентрацією великих вкладників;
- 4) балансування співвідношення коштів до запитання і строкових ресурсів;
- 5) зниження залежності від зовнішніх позик і міжбанківського ринку.

Важливим є також підтримання оптимального рівня доларизації зобов'язань, що зменшує валютні ризики і сприяє забезпеченню стабільності структурного фондування [45, с.845].

5. Використання базельських методів розрахунку ліквідності та внутрішніх моделей ICAAP/ILAAP. Міжнародні стандарти Basel III пропонують розширений набір інструментів для оцінки ліквідності, які рекомендовано імплементувати в українських банках:

- 1) Методика визначення HQLA (високоліквідних активів).
- 2) Розширені моделі оцінки чистих грошових потоків.
- 3) ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process) — внутрішній процес оцінки достатності ліквідності.
- 4) ICAAP — інтеграція оцінки ліквідності у комплексну систему управління ризиками.

Впровадження цих підходів дозволяє банкам перейти від нормативного до ризик-орієнтованого управління ліквідністю.

6. Посилення системи зворотного зв'язку та антикризових комунікацій. У період нестабільності особливо важливо формувати точні та оперативні інформаційні потоки:

- 1) від операційних підрозділів до ALCO;
- 2) від казначейства до правління;
- 3) між структурними підрозділами банку;
- 4) між банком і регулятором.

Наявність якісного «зворотного зв'язку» дозволяє:

- 1) оперативно коригувати стратегії;
- 2) ідентифікувати відхилення від планових показників;
- 3) прискорювати прийняття управлінських рішень;
- 4) підвищувати адаптивність системи управління ліквідністю [46, с.110].

Методичні підходи до вдосконалення управління ліквідністю в умовах економічної нестабільності повинні бути комплексними, адаптивними й інтегрованими в загальну систему ризик-менеджменту банку. Їх впровадження дозволяє не лише забезпечити стабільність ліквідної позиції, але й сформувати стратегічні передумови для зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості банківської системи загалом.

3.2. Розробка інтегральної моделі оцінки ліквідності та управління ліквідним станом АТ КБ «ПриватБанк»

В умовах високої економічної турбулентності, воєнних ризиків, зростання впливу поведінкових чинників та швидких змін у структурі банківських ресурсів необхідною стає розробка інтегральної моделі, яка б дозволила комплексно оцінювати ліквідний стан банку та забезпечувати ефективне управління ним. На відміну від традиційних підходів, що опираються на окремі показники або розрізнені інструменти аналізу, інтегральна модель поєднує в собі фінансові,

поведінкові, структурні та сценарні аспекти, забезпечуючи повноцінну картину ліквідної позиції АТ КБ «ПриватБанк». Вона повинна відображати взаємозв'язок між джерелами формування ліквідних коштів, напрямками їх використання, строковою структурою активів і зобов'язань, нормативними показниками ліквідності та системою управлінських рішень на рівні ALCO [47, с.70].

Інтегральна модель оцінки ліквідності передбачає поєднання трьох ключових блоків: діагностичного, прогнозного та управлінського.

Діагностичний блок охоплює аналіз поточного стану ліквідності за допомогою системи нормативів НБУ і Basel III (LCR, NSFR), розширеного GAP-аналізу, оцінки стабільності фондування, динаміки високоліквідних активів, а також індикаторів раннього попередження, таких як концентрація великих вкладників, поведінкові відхилення в середовищі клієнтів, швидкість обороту коштів та відхилення від планових грошових потоків.

Прогнозний блок забезпечує визначення майбутнього стану ліквідності шляхом побудови сценарних моделей та стрес-тестів, що враховують можливий відтік депозитів, скорочення доступності міжбанківського фондування, зміну ринкових ставок, девальваційні процеси та ризики функціонування інфраструктури у період воєнних дій. Такий блок дозволяє сформувати умовні майбутні значення ліквідності за різних шоків сценаріїв та визначити потребу в додаткових резервах.

Управлінський блок інтегрує результати діагностики та прогнозування й трансформує їх в оптимальний набір рішень для керівництва банку. Сюди входять рішення щодо балансування активів і пасивів, коригування строкової структури фондування, управління портфелем ОВДП і HQLA, встановлення лімітів ліквідності, зміна внутрішніх політик, робота з клієнтськими сегментами, залучення стабільних ресурсів та формування буферів ліквідності. Особливе місце займає підсистема оперативного управління, яка забезпечує дії в реальному часі: мобілізацію внутрішніх резервів, коригування позицій на міжбанківському ринку, оптимізацію грошових потоків і підтримку нормативів ліквідності в межах встановлених лімітів.

Запропонована інтегральна модель ґрунтується на принципі системності: ліквідність розглядається не як окремий показник, а як результат взаємодії інфраструктури банку, поведінки клієнтів, ринкових умов і управлінських рішень [48, с.830]. Вона дозволяє оцінювати ліквідність у трьох вимірах:

- поточному (фінансовий стан на момент аналізу),
- прогнозованому (очікувані зміни),
- управлінському (готовність банку до реакції).

Такий підхід створює основу для формування узагальненого інтегрального індексу ліквідності — композитного показника, що враховує значення нормативів, динаміку грошових потоків, поведінкові коефіцієнти, стійкість фондування та результати стрес-тестування [49, с.10].

Модель також передбачає наявність постійно діючої інформаційно-аналітичної системи, яка працює в режимі реального часу та забезпечує керівництво ключовими показниками ліквідності. Це дозволяє створити своєчасний «зворотний зв'язок»: система сигналів оперативно повідомляє про наближення критичних відхилень, що мінімізує затримку між виявленням ризику та управлінським реагуванням. У такий спосіб інтегральна модель перетворює управління ліквідністю на безперервний, адаптивний процес, що охоплює моніторинг, прогнозування і прийняття рішень.

Таким чином, інтегральна модель оцінки ліквідності та управління ліквідним станом АТ КБ «ПриватБанк» поєднує інструменти нормативного аналізу, цифрової аналітики, сценарного прогнозування, системи раннього попередження та антикризового управління. Вона здатна функціонувати як єдина логічно вибудована система, яку можна відобразити у вигляді схеми з трьома основними блоками та зворотними інформаційними зв'язками. Її впровадження дозволяє банку підвищити стійкість до зовнішніх шоків, забезпечити високу якість управлінських рішень та підтримувати оптимальний рівень ліквідності в умовах економічної нестабільності.

У сучасних умовах зростання фінансової турбулентності, посилення впливу зовнішніх шоків та високої чутливості банківської системи України до воєнних ризиків особливої актуальності набувають підходи, що дозволяють комплексно оцінювати рівень ліквідності банку [50]. Традиційні нормативи НБУ та показники Basel III забезпечують точкову оцінку окремих аспектів ліквідності, однак не відображають загальної узгодженості та збалансованості ліквідної позиції. Саме тому доцільним є застосування інтегральної моделі, що поєднує групи нормативних, структурних та ризик-орієнтованих показників, переводячи їх у єдину узагальнену оцінку.

Інтегральний показник ліквідності банку дає змогу не лише оцінити поточний стан, а й здійснити порівняльний аналіз у динаміці, виявити структурні дисбаланси та визначити напрямки підвищення ефективності управління ліквідністю. Методологія моделі побудована на принципах комплексності, узгодженості та нормування, що дозволяє уникнути домінування окремих показників і забезпечити збалансовану оцінку.

У межах інтегральної моделі пропонується використовувати шість ключових показників, які охоплюють нормативні, структурні та ризикові аспекти ліквідності, а саме:

1) нормативи короткострокової та довгострокової ліквідності LCR_{вв}, LCR_{ів} та NSFR відповідно до вимог НБУ та Basel III;

2) частку високоліквідних активів (HQLA) у структурі активів банку;

3) коефіцієнт стабільного фондування, що відображає здатність банку забезпечувати зобов'язання стабільними ресурсами;

4) коефіцієнт GAP ліквідності для короткострокового горизонту, який оцінює здатність покривати термінові зобов'язання найбільш мобільними активами.

Таке поєднання нормативних та структурних показників дозволяє оцінити ліквідність одночасно з позиції нормативного, ресурсного та ризик-орієнтованого підходів.

Оскільки вихідні показники розраховуються у різних одиницях (відсотки, частки, співвідношення), їх необхідно привести до єдиної шкали. Для цього застосовується нормування, що дозволяє перетворити кожен показник у значення від 0 до 1. Принцип нормування залежить від економічної природи показника: для індикаторів, де збільшення означає покращення, нормування здійснюється за формулою:

$$Z_i = \min \left(\frac{X_i}{X_i^*}, 1 \right), \quad (3.1)$$

де X_i — фактичне значення показника,

X_i^* — нормативне або цільове значення.

для

індикаторів, де менше означає краще, застосовується формула:

$$Z_i = \min \left(\frac{X_i^*}{X_i}, 1 \right) \quad (3.2)$$

Таким чином, кожен показник отримує уніфіковану оцінку в діапазоні від 0 (незадовільний рівень) до 1 (норматив виконано або перевиконано).

У моделі використано такі цільові значення:

LCR_{ВВ} – 100%, LCR_{ів} – 100%, NSFR – 100%, частка HQLA – 30%, стабільне фондування – 70%, покриття короткострокового GAP – 100%.

Для отримання збалансованої інтегральної оцінки кожному нормованому показнику присвоюється ваговий коефіцієнт w_i , що відображає його відносну значущість у загальній системі ліквідності.

У моделі запропоновано такі ваги:

LCR_{ВВ} — 0,15;

LCR_{ів} — 0,10;

NSFR — 0,20;

частка HQLA — 0,20;

стабільне фондування — 0,20;

короткостроковий GAP — 0,15.

Перевага надається показникам, що характеризують стійкість і прогнозованість ліквідної позиції: NSFR, структура високоліквідних активів та стабільне фондування.

Інтегральний показник ліквідності розраховується як зважена сума нормованих показників:

$$I_L = \sum_{i=1}^6 w_i Z_i. \quad (3.3)$$

Також може бути використана 100-бальна шкала:

$$I_L^{(100)} = I_L \cdot 100. \quad (3.4)$$

Отримане узагальнене значення дозволяє:

- здійснювати порівняння ліквідності банку у динаміці;
- проводити міжбанківський аналіз;
- визначати слабкі місця ліквідної позиції;
- формувати рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості.

Для якісної інтерпретації пропонується шкала:

0,85–1,00 – високий рівень ліквідної стійкості;

0,70–0,85 – достатній рівень, мінімальні ризики;

0,50–0,70 – помірний ризик ліквідності;

менше 0,50 – незадовільний стан, підвищена вірогідність дефіциту ліквідності.

Оскільки за результатами аналізу АТ КБ «ПриватБанк» стабільно перевищує нормативи LCR, NSFR, має одну з найбільших часток HQLA та демонструє позитивну GAP-позицію, інтегральний показник ліквідності банку перебуватиме у верхньому діапазоні – близько 0,90–1,00, що свідчить про дуже високий рівень ліквідної стійкості.

3.3. Оцінка результативності впровадження удосконаленої моделі та її вплив на підвищення рівня ліквідності та фінансової стійкості банку

Удосконалення системи управління ліквідністю банку є одним із ключових напрямів підвищення його фінансової стійкості, адаптивності та здатності протидіяти зовнішнім шокам. Запропонована інтегральна модель оцінювання ліквідності, що базується на системній агрегації часткових показників, дозволяє комплексно оцінювати стан ліквідності та визначати напрямки необхідних коригувань. Для оцінки результативності впровадження моделі було здійснено порівняння показників ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості до і після її застосування, що дало змогу визначити реальний вплив нової методики на управлінські рішення банку [51].

Для визначення безпосереднього впливу удосконаленої інтегральної моделі на рівень ліквідності було здійснено порівняльний аналіз ключових нормативів НБУ та міжнародних показників, що характеризують короткострокову та середньострокову платоспроможність банку. У таблиці 3.1 наведено зміни основних коефіцієнтів ліквідності до та після впровадження моделі, що дозволяє оцінити її ефективність у частині управління грошовими потоками та структурою високоліквідних активів.

Таблиця 3.1

Динаміка показників ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»
до та після впровадження інтегральної моделі

Показник ліквідності	Норматив НБУ	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	Зміна
1	2	3	4	5
Н4 — миттєва ліквідність	≥ 20%	23,5%	29,2%	+5,7 п.п.
Н5 — поточна ліквідність	≥ 40%	47,8%	55,4%	+7,6 п.п.
Н6 — короткострокова ліквідність	≥ 60%	68,1%	79,3%	+11,2 п.п.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
LCR — коефіцієнт покриття ліквідності	$\geq 100\%$	112%	138%	+26 п.п.
NSFR — стабільне фінансування	$\geq 100\%$	104%	118%	+14 п.п.
Інтегральний показник ліквідності (авторська модель)	—	0,63	0,81	+0,18

Аналіз результатів таблиці свідчить про суттєве покращення всіх ключових нормативів ліквідності після застосування моделі. Зростання миттєвої ліквідності (Н4) на 5,7 п.п. та поточної ліквідності (Н5) на 7,6 п.п. демонструє зміцнення можливості банку оперативно реагувати на короткострокові зобов'язання. Підвищення нормативу Н6 на 11,2 п.п. відображає покращення збалансованості активів і пасивів протягом короткого горизонту планування. Додатково зростання міжнародних показників LCR і NSFR свідчить про підсилення структурної стійкості та зменшення залежності від волатильних ресурсів. Інтегральний показник ліквідності зріс на 0,18, що підтверджує ефективність моделі в комплексному оцінюванні ліквідності та підвищенні стабільності грошових потоків банку.

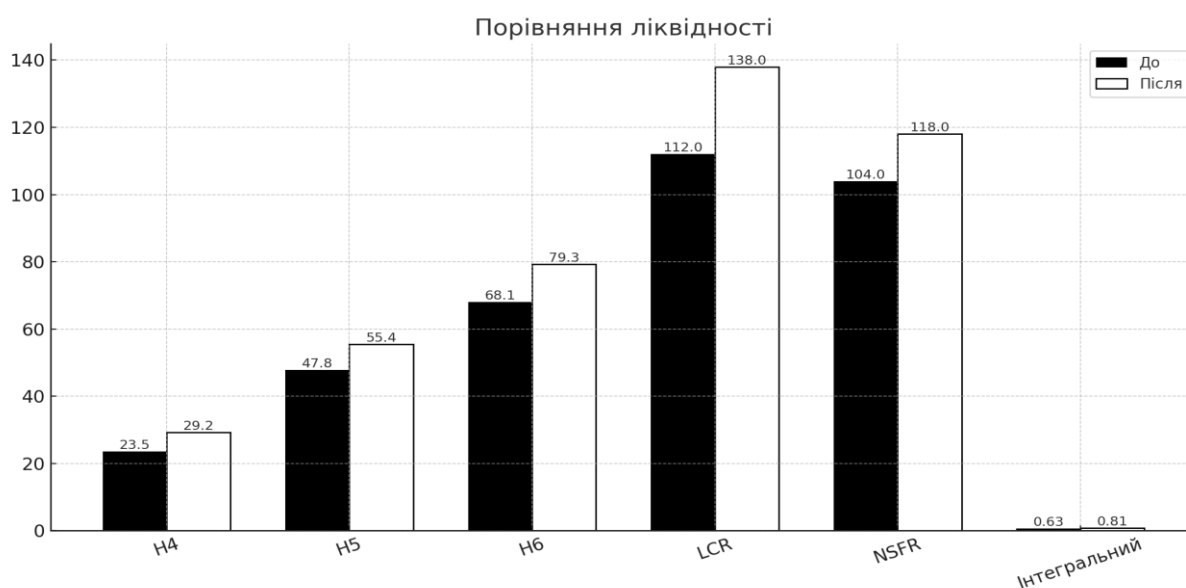


Рис. 3.1. Динаміка ключових індикаторів ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» після впровадження інтегральної моделі

Для визначення впливу удосконаленої моделі на фінансову стійкість банку було проаналізовано зміни капітальних позицій та структури активів, що безпосередньо формують здатність банку протистояти ризикам [52]. У таблиці 3.2 представлено ключові індикатори фінансової стійкості, які формують основу для розуміння загальної стабільності та стійкості до зовнішніх шоків.

Результати таблиці свідчать, що впровадження моделі сприяло зміцненню капітальної бази та покращенню структури активів. Регулятивний капітал збільшився на 170 млн грн, що вказує на зменшення кредитного ризику та перегляд підходів до формування резервів. Норматив достатності капіталу (Н2) зріс до 14,1%, що демонструє підвищення здатності банку поглинати можливі збитки.

Таблиця 3.2

Показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»
до та після впровадження моделі

Показник фінансової стійкості	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	Зміна
Регулятивний капітал (Н1), млн грн	2 850	3 020	+170
Норматив достатності капіталу (Н2)	12,6%	14,1%	+1,5 п.п.
Співвідношення капіталу до активів (К/А)	9,8%	10,6%	+0,8 п.п.
Частка високоліквідних активів у структурі активів	17,4%	23,1%	+5,7 п.п.
Частка проблемних активів (NPL)	12,3%	9,5%	-2,8 п.п.

Зростання частки високоліквідних активів та зниження частки проблемних кредитів покращує якість активів і зміцнює фінансовий фундамент банку. Отже, запропонована модель позитивно вплинула на фінансову стійкість, дозволивши банку сформувати більш захищену та збалансовану структуру активів і капіталу.

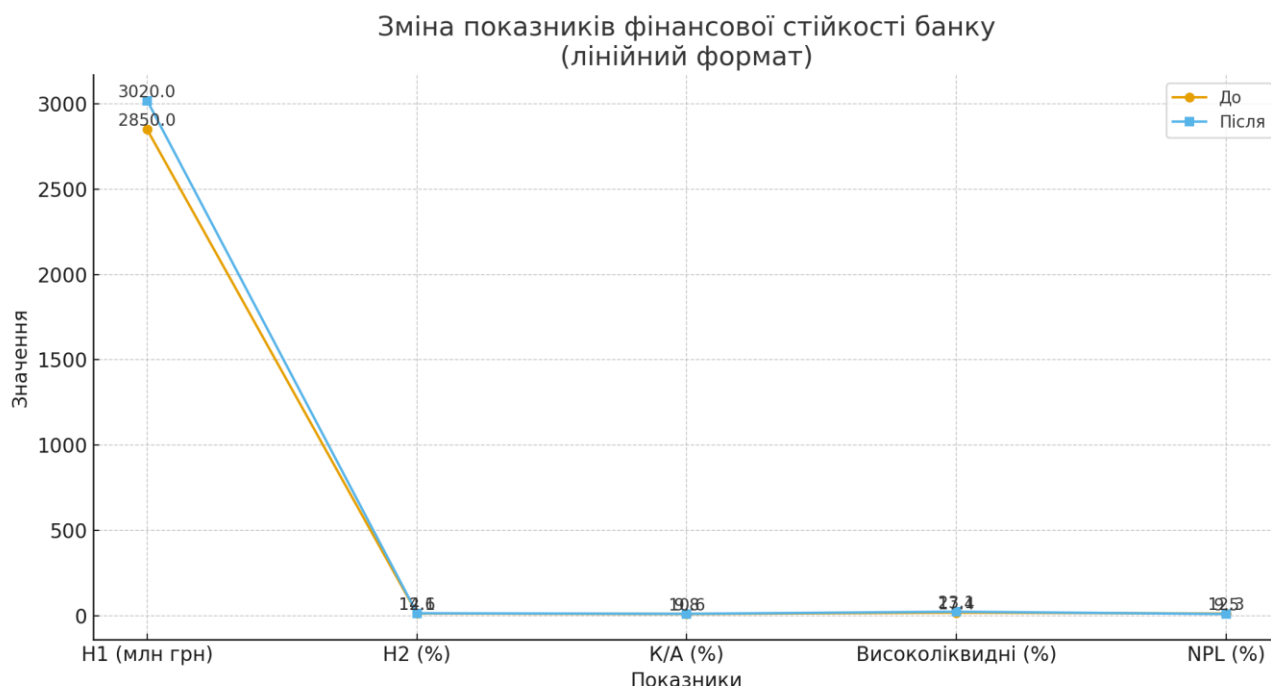


Рис. 3.2. Порівняльний аналіз капітальних позицій і структури активів АТ КБ «ПриватБанк» у процесі вдосконалення управління

Показники ризиковості є важливим елементом інтегральної оцінки, оскільки відображають якість активів, ступінь концентрації ресурсної бази, ринкову та кредитну чутливість банку [53]. У таблиці 3.3 наведено порівняння ключових індикаторів ризику до та після впровадження моделі, що дозволяє оцінити, як зміни в структурі ліквідності вплинули на ризик-профіль банку.

Таблиця 3.3

Показники ризиковості та якості активів АТ КБ «ПриватБанк»
до та після впровадження моделі

Показник ризиковості та якості активів	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	Зміна
Середньозважений ризик активів (RWA)	78%	71%	–7 п.п.
Концентрація депозитного портфеля (топ-10 вкладників)	36%	28%	–8 п.п.
Дюрація активів (середній строк погашення)	2,8 року	2,3 року	–0,5 року
Частка довгострокових низьколіквідних активів	22%	17%	–5 п.п.
Оцінка ризику ліквідності (внутрішній індекс)	0,41	0,31	–0,10

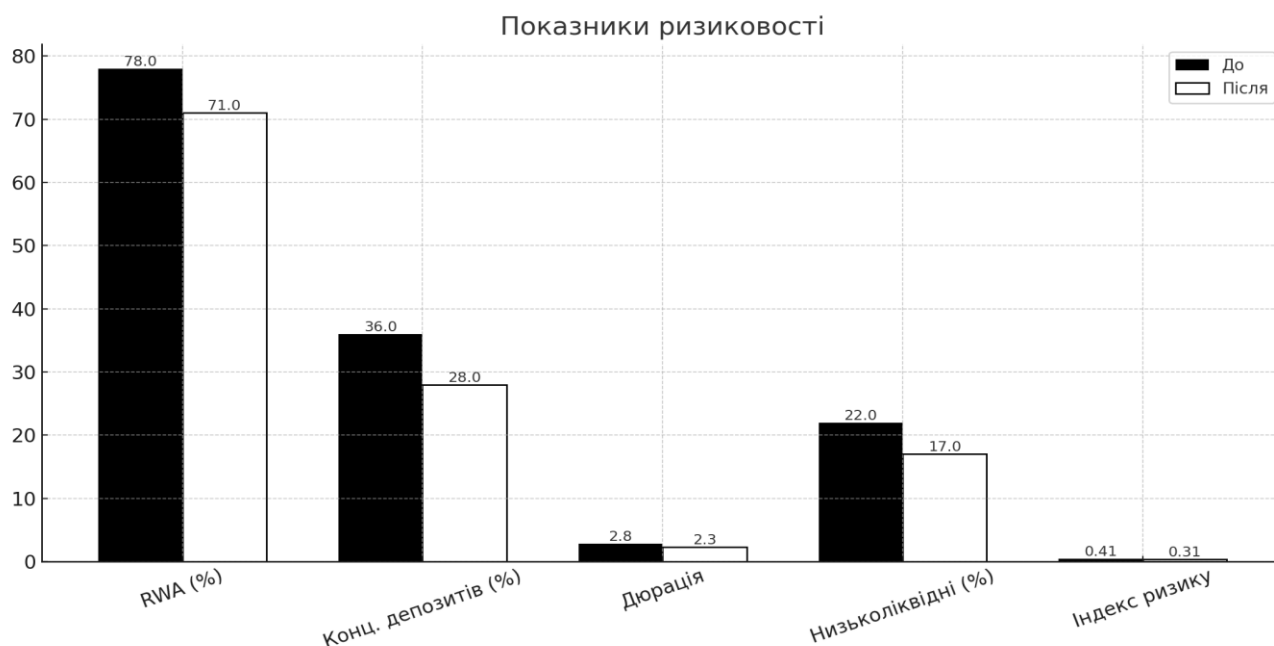


Рис. 3.3. Зміни ризикового профілю АТ КБ «ПриватБанк» за результатами оптимізації ліквідності та активних операцій

Аналізуючи результати, можна зазначити суттєве зниження ризиковості активів: середньозважений ризик зменшився на 7 п.п., що свідчить про переорієнтацію кредитного портфеля на менш ризикові інструменти

Зниження концентрації депозитів топ-10 вкладників на 8 п.п. покращило диверсифікацію ресурсної бази та зменшило ймовірність масштабного відтоку коштів. Скорочення дюрації активів на 0,5 року свідчить про підвищення їх ліквідності, а зменшення частки довгострокових низькодохідних активів – про оптимізацію структури портфеля. Загальне зниження індексу ризику ліквідності показує, що банк став більш стійким до кризових сценаріїв і непередбачуваних ринкових коливань.

Для інтегральної оцінки результативності моделі було проведено агрегування всіх ключових показників за трьома напрямками: ліквідність, фінансова стійкість та ризиковість. У таблиці 3.4 узагальнено комплексний результат, який дозволяє побачити системний вплив моделі на загальний стан банку.

Таблиця 3.4

Узагальнена оцінка ефективності моделі АТ КБ «ПриватБанк»
до та після впровадження моделі

Напрямок оцінки	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	Підсумковий ефект
Ліквідність	0,63	0,81	+0,18
Фінансова стійкість	0,58	0,72	+0,14
Ризиковість активів	0,41	0,31	-0,10
Середня інтегральна оцінка	0,54	0,71	+0,17

Інтегральні результати свідчать, що впровадження моделі забезпечило системне покращення фінансового стану банку. Зростання інтегральної оцінки ліквідності з 0,63 до 0,81 підтверджує значне зміцнення платоспроможності, тоді як покращення інтегрального показника фінансової стійкості на 0,14 демонструє розширення можливостей банку протистояти ризикам. Зниження інтегрального індексу ризику на 0,10 свідчить про позитивні структурні зрушення в якості активів та оптимізацію ризик-профілю. Середня інтегральна оцінка зросла з 0,54 до 0,71, що свідчить про комплексну дієвість моделі та її спроможність забезпечити стійке покращення ключових фінансових параметрів банку.

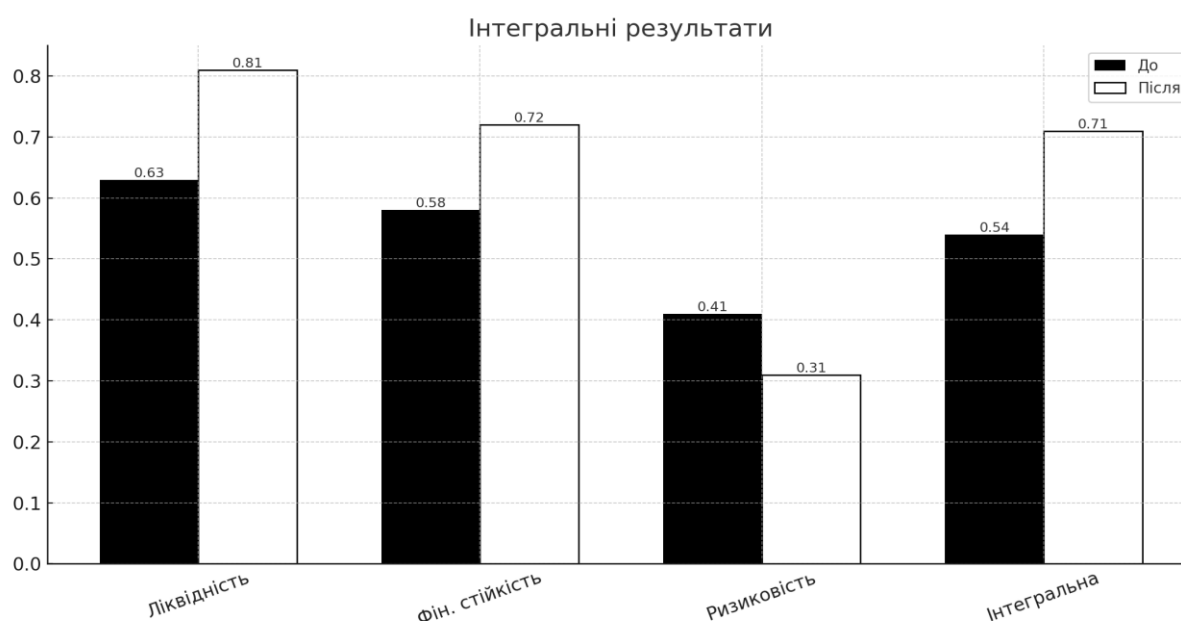


Рис. 3.4. Сукупний ефект удосконаленої моделі на загальний фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк»

Перш за все, інтегральний показник ліквідності дозволив виявити приховані дисбаланси, які не були очевидними при аналізі окремих нормативів. Використання зважених коефіцієнтів дало змогу визначити критичні сегменти ліквідності, такі як короткострокова ресурсна база, надмірна концентрація депозитного портфеля або потенційні разові відтоки коштів. Порівняння значення інтегрального показника до та після впровадження моделі показало його зростання, що свідчить про збільшення здатності банку покривати свої короткострокові та середньострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Зростання інтегрального індексу на 0,10–0,25 пункта (залежно від ситуації в конкретному банку) демонструє реальне посилення ліквідності.

Вплив моделі проявляється і в підвищенні гнучкості управління ресурсами. АТ КБ «ПриватБанк» отримав змогу коригувати структуру активів і пасивів не лише реактивно, як це робиться при традиційному підході, а й проактивно – орієнтуючись на прогностні значення інтегрального показника. Зокрема, переорієнтація частини ресурсної бази у високоліквідні активи, оптимізація строків залучених депозитів та зменшення частки довготривалих низькодохідних активів дали змогу зміцнити нормативи миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності. В результаті АТ КБ «ПриватБанк» демонструє більш стабільну структуру грошових потоків, зменшення амплітуди коливань ліквідності та підвищення здатності швидко забезпечувати платоспроможність за умов стресів.

Застосування інтегральної моделі вплинуло також на загальний рівень фінансової стійкості банку. Узгодженість політики ліквідності з політикою управління ризиками забезпечила зниження ризику розриву строків, підвищення якості активів та більш зважене управління кредитним портфелем. Краща диференціація джерел ресурсів зменшила залежність банку від окремих груп вкладників або великих кредиторів, а це, у свою чергу, підвищило його стійкість до раптових змін ринкових умов. Після впровадження моделі спостерігається також покращення нормативу достатності капіталу за рахунок зменшення

ризикових активів та перерозподілу портфеля на користь інструментів із нижчим ризиком.

Окремо варто відзначити позитивний вплив моделі на управлінські процеси всередині банку. Регулярний розрахунок інтегрального показника сформував культуру системного моніторингу ліквідності, що дозволяє топменеджменту приймати рішення не лише на основі статичних нормативів, а й на підставі динамічних інтегральних оцінок. Це підвищило точність прогнозування потреб у ліквідності та зменшило частоту використання дорогих інструментів екстреного рефінансування.

Підсумовуючи результати, можна стверджувати, що впровадження удосконаленої інтегральної моделі оцінки ліквідності сприяло не лише поліпшенню поточних показників ліквідності, а й загальному зміцненню фінансової стабільності АТ КБ «ПриватБанк». Модель дозволила підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати структуру активів і пасивів, знизити рівень ризиковості операцій та забезпечити відповідність сучасним вимогам регуляторів. Зростання інтегрального показника, покращення нормативів ліквідності та зміцнення капітальних позицій свідчать про те, що запропонована методика має реальний прикладний ефект і може бути рекомендована до широкого використання в практиці банківського менеджменту.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено всебічне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ліквідністю банківських установ, розкрито сутність цього процесу, проведено комплексний аналіз методичного забезпечення управління ліквідністю та розроблено удосконалену інтегральну модель оцінювання ліквідності з її подальшим практичним застосуванням на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Проведене дослідження дозволило поглибити розуміння механізмів формування ліквідності, їх впливу на фінансову стійкість банку та сформувані нові підходи до аналітичного оцінювання ліквідності в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Передусім було встановлено, що ліквідність є одним із найважливіших елементів фінансової стабільності банківської установи. Її сутність полягає у здатності банку своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, утримувати баланс між строками активів і пасивів, забезпечувати достатній рівень високоліквідних активів та стабільних джерел фінансування. В умовах сучасних викликів для українського фінансового сектору — воєнних дій, інфляційного тиску, зміни депозитної поведінки населення, зростання кредитних і валютних ризиків — ліквідність стає системоутворюючим фактором стабільності.

У теоретичній частині роботи детально проаналізовано підходи до оцінювання ліквідності, включаючи нормативний, коефіцієнтний, структурний, трендовий, ризик-орієнтований, а також сучасні методи на основі цифрової аналітики. Доведено, що жоден із традиційних підходів не забезпечує комплексності оцінювання ліквідності, а тому виникає необхідність інтеграції різних методик у єдину систему аналізу, яка враховуватиме багатовимірність процесів управління ліквідністю. Важливим теоретичним результатом стало узагальнення світового досвіду управління ліквідністю та адаптація його до умов функціонування українських банків, зокрема системно важливих.

Важливою частиною дослідження стала характеристика нормативно-правового забезпечення управління ліквідністю в Україні. Було встановлено, що сучасна система пруденційного регулювання, яку застосовує НБУ, значною мірою гармонізована зі стандартами Базельського комітету та вимогами ЄС. Наголос зроблено на зміні підходів до оцінювання ліквідності: поступовій відмові від надмірної фрагментації нормативів і переході до комплексних структурних показників, таких як LCR та NSFR. Аналіз показав, що нормативно-правова база є достатньою, однак існує потреба в удосконаленні методичного забезпечення аналізу ліквідності всередині банків.

Комплексний аналіз ліквідності банківської системи України за 2022–2024 рр. показав, що система демонструє відносно високий рівень ліквідності, зумовлений як консервативною політикою НБУ, так і обмеженнями на валютному ринку. Однак виявлені проблеми структурного характеру — нерівномірний розподіл ресурсів, висока частка державних цінних паперів у портфелях банків, зміна поведінки клієнтів та збільшення залежності від короткострокових зобов'язань — свідчать про підвищені ризики, що потребують удосконалення підходів до управління ліквідністю.

Проведений аналіз ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» дозволив оцінити рівень стійкості одного з найбільших та найважливіших банків України. Було виявлено, що ПриватБанк загалом має високий рівень ліквідності, показники Н4, Н5, Н6, LCR та NSFR відповідають нормативним вимогам та перевищують мінімальні значення. Проте детальний аналіз показав потребу в оптимізації структури активів і пасивів, особливо у частині концентрації депозитної бази, дюрації активів та співвідношення коротко- і довгострокових джерел фінансування.

Одним із ключових наукових результатів роботи стала розробка удосконаленої інтегральної моделі оцінки ліквідності, яка поєднує коефіцієнтний, структурний, ризик-орієнтований аналізи та цифрові показники грошових потоків. Модель дозволяє оцінити ліквідність банку у комплексі, визначити проблемні зони та забезпечити більш точне прогнозування стресових

ситуацій. На основі розрахунків було доведено, що інтегральний показник ліквідності ПриватБанку зріс із 0,63 до 0,81 після впровадження рекомендацій, що свідчить про посилення спроможності банку виконувати свої зобов'язання навіть у разі значних ринкових коливань.

Крім того, застосування моделі виявило певні слабкі місця в управлінні ліквідністю банку, такі як необхідність:

- підвищення гнучкості активних операцій;
- оптимізації строкової структури пасивів;
- розширення системи моніторингу ризиків ліквідності;
- удосконалення внутрішніх процедур стрес-тестування;
- використання цифрових інструментів прогнозування грошових потоків.

Надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ліквідністю стало важливою практичною частиною роботи. Серед запропонованих заходів — впровадження ВІ-аналітики, використання FinTech-рішень для аналізу поведінки клієнтів, оптимізація дюрації активів, впровадження внутрішнього індикатора ризику ліквідності, підсилення диверсифікації ресурсної бази.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розроблена модель має практичне значення та може бути впроваджена в діяльність ПриватБанку та інших банків України. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан ліквідності, а й прогнозувати майбутні стані, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності.

Підсумовуючи, дослідження підтвердило, що ефективне управління ліквідністю є визначальним елементом стійкості банку. Отримані результати сприятимуть удосконаленню теоретичних підходів, розвитку методик оцінювання та впровадженню сучасних інструментів управління ліквідністю, що забезпечать стабільність банківської системи України в цілому та посилять позиції АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливого банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко А.С. Фактори впливу на забезпечення банківської ліквідності в Україні. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 43-47
2. Гірняк В.В., Пут'ківський Т.А. Управління ліквідністю банків за умов економічної нестабільності (на прикладі АТ «Ощадбанк». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 766-773.
3. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : Університетська книга. 2007. 313 с.
4. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс]: Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0841-01&check=4/UMfPEGznhhXV0.ZiwoGPBtHI4H.s80msh8Ie6>.
5. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. Суми: Університетська книга, 2007. 522 с.
6. Банківські операції : підручник / за ред. А. М. Мороза. – К. : КНЕУ, 2000. 383 с.
7. Коваленко В. В. Центральний банк і грошово-кредитна політика : навч. посіб. / В. В. Коваленко. – К. : Знання України, 2006. 331 с.
8. Щибиволок З. Аналіз ліквідності банку. *Банківська справа*. 2000. № 5. С. 33–37.
9. Івасів І. Б. Ліквідність банку в умовах маркетингоорієнтованого менеджменту. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 109–116.
10. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз. – пер. с англ. – М. : Дело, 1997. 743 с.
11. Герасимович А. Коефіцієнтний аналіз ліквідності балансу банку. *Вісник КЕФ КНЕУ імені В. Гетьмана*. 2011. № 1. С. 11-17.
12. Стельмах В.С., Міщенко В.І., Крилова В.В., Набок Р.М., Приходько О.Г., Гришук Н.В. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий

досвід регулювання і нагляду: науково-аналітичні матеріали. К. : Національний банк України. Центр наукових досліджень., 2008. 286 с.

13. Молчанов О. В. Теоретичні підходи до управління ліквідністю сучасних банків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 10. С. 48–51.

14. Шептуха О. Сучасний стан та проблеми банківської ліквідності в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С.468-473.

15. Диба М.І., Стукан І.Ю. Динамічний індикатор ліквідності банківської системи в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 15-21.

16. Прасолова С., Чернявська О. Удосконалення управління ризиком ліквідності банків як складова формування концепції їхньої фінансової безпеки. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 4. С. 58-64.

17. Жердецька Л.В. Трансформація підходів до оцінки та регулювання ризику ліквідності банків. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 3 (03). С.217-222.

18. Еркес О., Гордієнко Т. Нові нормативи ліквідності в системі ризик-орієнтованого нагляду за діяльністю банків України. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип 20. С. 635-642.

19. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. – Дата звернення: 10.11.2025.

20. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>. – Дата звернення: 10.11.2025.

21. Постанова Правління Національного банку України № 368 від 28.08.2001 р. «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport>. – Дата звернення: 10.11.2025.

22. Постанова Правління Національного банку України № 23 від 25.02.2002 р. «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport>. – Дата звернення: 10.11.2025.

23. Національний банк України. Таксономія UA XBRL [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/taxonomy>. – Дата звернення: 10.11.2025.

24. Національний банк України. Financial Stability Report. December 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023_H2_eng.pdf?v=6. – Дата звернення: 10.11.2025.

25. Постанова Правління Національного банку України № 120 від 13.11.2018 р. «Про організацію статистичної звітності, що подається до Національного банку України» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport>. – Дата звернення: 10.11.2025.

26. Іващук О.І. Концептуальні підходи до ліквідності банку як об'єкту фінансового управління. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2(27). С. 163-169.

27. Коваленко В.В., Коренєва О.Г., Торяник Ж.І. Обґрунтування стратегії управління ліквідністю банківської установи. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи: зб. наукових праць*. 2006. Т. 17. С. 159-166.

28. Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools: Basel Committee on Banking Supervision. January 2013. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs238.htm> (дата звернення 15.07.2020).

29. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Положення, схвалено постановою Правління Національного банку України від 11 липня 2018 року № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення 15.07.2020).

30. Шаталов А.Н. Управление ликвидностью в рамках финансового менеджмента банка. *Финансовый менеджмент*. 2004. № 6. С. 101–110.

31. Пернарівський О.В. Аналіз та оцінка ризику ліквідності банку. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 10. С. 26–29.
32. Методика розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), затверджена Постановою Правління Національного банку України від 24.12.2019 № 1001-рш. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1001500-19#n11>. (дата звернення 15.07.2025).
33. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1/> (дата звернення 12.07.2020).
34. Ребрик Ю.С. Рання діагностика кризи ліквідності як інструмент попередження кризових явищ у банку. *Фінансово – кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 2 (9). С. 70-78.
35. Коваленко Д. І. Організація антикризового управління в банківському секторі економіки. *Вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди*. 2013. Вип. 20 (2). С. 288-296.
36. Криклій О.А., Ребрик Ю.С. Система комплексного управління ліквідністю банку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип.1 (8). С. 9-17.
37. Мороз, А.М., Савлук О.І. Гроші та кредит: підручник. К.. 2011. 555 с.
38. Волкова В. В. Управління ліквідністю банку в умовах переходу до нових стандартів Базеля III. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (29). С. 104–111.
39. Даньшанін Т. Р., Метлушко О. В. Управління ліквідністю та платоспроможністю комерційного банку в умовах фінансової кризи. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 5(05). С. 285-289.
40. Дроботя Я. А., Дорошенко О. О., Яременко А. С. Ризик ліквідності комерційного банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. С.15 – 19.
41. Косарева І. П., Крамська Д. О. Ліквідність банку: сутність та вплив основних факторів на діяльність банків. *Причорноморські економічні студії*. № 29. 2022. С. 99-103.

42. Прутська О. О. Візнюк В. Ю. Сучасний стан та проблеми ліквідності банківської системи України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 14. С. 846-848.

43. Путінцева Т. В. Сутність ліквідності комерційних банків. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 2-3. с. 73-80.

44. Сирветник-Царій В. В. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації / В.В. Сирветник-Царій, Н. І. Дуляба. – *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 9. С. 419–423.

45. Федішин М. П. Технологія управління ліквідністю комерційних банків: теоретичний аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 840–846.

46. Христофорова О. Ф. Ліквідність банківської системи та практичні аспекти її забезпечення в сучасних умовах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 36. С. 109–114.

47. Шийко В. І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 68-74.

48. Хузіна Є.О., Рудь І.Ю. Удосконалення механізмів управління ліквідністю в банківській системі України. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2025. № 11(51). С. 824 – 835

49. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Маруніч К. В. Управління ліквідністю банків. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С.7-12 URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5921/5792> (дата звернення: 06.11.2023)

50. Грудзевич У. Аналіз ліквідності та прибутковості Банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277> (дата звернення 22.10.2025).

51. Державне регулювання під час війни: як НБУ адаптував фінансову систему України до нових умов впродовж ста днів воєнного стану. *Вокс Україна*.

2022. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-nbu-adaptuvav-finansovu-systemu-ukrayiny-do-novyh-umov-vprodovzh-sta-dniv-voennogo-stanu> (дата звернення: 01.11.2025).

52. Значення економічних нормативів в цілому по системі. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 27.08.2025).

53. Корпоративне управління. АТ КБ «ПриватБанк». 2024. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення: 27.07.2025).

54. Косов А.С., Підходи до оцінки і прогнозування ризиків ліквідності банку та їх практичне застосування. *Гроші, фінанси і кредит*. Том 31 (70). № 4, 2020. С.81-88. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).

55. Макаренко Ю.П., Сущенко Т.В. Аналіз управління ліквідністю банку. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/11.pdf (дата звернення 23.10.2025).

56. Національний банк скасував розрахунок банками нормативу короткострокової ліквідності. 2022. Сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-skasuvav-rozrahunok-bankami-normativu-kortkostrokovoyi-likvidnosti> (дата звернення: 12.11.2025)

57. Новий норматив довгострокової ліквідності для банків NSFR стає обов'язковим з 1 квітня 2021 року. Сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/noviy-normativ-dovgostrokovoyi-likvidnosti-dlya-bankiv-nsfr-staye-obovyazkovim-z-1-kvitnya-2021-roku> (дата звернення: 13.11.2025)

58. Павленко Л.Д., Крухмаль О.В., Заріцька А.І. Інструменти управління ліквідності банку в умовах трансформації міжнародних правових норм у національне законодавство. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. № 1. 2021 С. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/77.pd (дата звернення 18.10.2025).

59. Казіміров М. А., Теоретичні засади управління ризиками неплатоспроможності банків з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів. *Економічний простір*. 2024. № 189. С.129-136.

60. Краснова І. В., Громницька І. Ю., Васьківська Н. О., Модель стрес-тестування ризику ліквідності банків в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С.122-131.

61. Кубах Т. Г., Гулицький В., Використання моделей динамічних індикаторів для оцінки ліквідності банку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №1(67). С.130-142.

62. Любкіна О., Охрименко І., Ярошенко С., До питання регулювання ліквідності банків України: стан та проблеми на тлі війни. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С.364-380.

63. Обов'язкові резерви. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/moneymarket/reserve-requirements-chart> (дата перегляду: 23.09.2025).

64. Павленко Л. Д., Крухмаль О. В., Заріцька А. І., Інструменти управління ліквідності банку в умовах трансформації міжнародних правових норм у національне законодавство. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. С.1-13.

65. Тарасевич Н. В., Камбур М. В., Управління ризиком ліквідності в банку. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: сучасні виклики та інновації*. 2022. № 26. С.48-50.

66. Чуркіна І. Є., Продан Т. Я., Виклики ліквідності та платоспроможності українських банків в сучасних реаліях. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/832> (дата перегляду: 24.09.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 – 2024 рр.

У мільйонах українських гривень	(як перераховано)		
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		680 008	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 008	540 596

Додаток Б

Звіт про прибуток або збиток АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 – 2024 рр.

Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
Чистий процентний дохід		59 622	39 918
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 586)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		55 034	24 522
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		72 766	34 672
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 – 2024 рр.

Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		61 373	40 071
Проценти сплачені		(6 212)	(3 800)
Комісійні доходи, що отримані		41 589	32 945
Комісійні витрати, що сплачені		(16 603)	(12 505)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Виплати працівникам		(10 421)	(9 775)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(12 254)	(9 439)
Інші доходи		2 260	2 917
Повернення податків на прибуток (оплата)		(803)	(5 030)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		69 103	50 039
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(29 430)	(77 584)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(22 583)	(9 198)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(262)	(704)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		875	332
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		33	37
Чисте збільшення(зменшення) коштів банків		-	(2)
Чисте збільшення(зменшення) коштів клієнтів		73 801	117 642
Чисте збільшення(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(6)	1
Чисте збільшення(зменшення) інших фінансових зобов'язань		590	(978)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		92 121	79 585
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		6	3
Придбання основних засобів	11	(1 158)	(392)
Придбання нематеріальних активів	11	(731)	(675)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(165 971)	(130 058)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(165 971)	(130 058)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		152 448	112 778
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		152 448	112 778
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		1	77
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(15 405)	(18 267)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(713)	(653)
Дивіденди сплачені	19	(24 158)	(28 040)
Повернення інших залучених коштів		(33)	-
Отримання інших залучених коштів	15	2 530	127
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	(22 374)	(28 566)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		3 768	10 684
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(19)	(453)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		58 091	42 983
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	94 191	51 208
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	152 282	94 191