МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність: Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого(магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

Управління фінансовою стійкістю підприємства
(на прикладі АТ «Райффайзен Банк»)

Студентка _____ **Біла Катерина Олександрівна**
Групи ТУяг 4-24-$М_1$ФБС (2,0 здс) (підпис) (П.І.П)

Науковий керівник _____ **к.е.н. Грицай Віктор Григорович**
(підпис) (П.І.П)

Допущено до захисту в ДЕК протокол № 8 від «15» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри _____ **к.е.н. Грицай Віктор Григорович**
(підпис) (науковий ступінь, П.І.П)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ ЯК СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 8
1.1. Теоретико-економічна характеристика банку як суб'єкта підприємницької діяльності 8
1.2. Концептуальні засади та механізм управління фінансовою стійкістю банківської установи 17
1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання фінансової стійкості банку 27
Висновки до розділу 1..... 38
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»: ОЦІНКА, РИЗИК-ДІАГНОСТИКА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 40
2.1. Порівняльна оцінка фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у системі системно важливих банків України..... 40
2.2. Комплексний аналіз фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк»..... 52
2.3. Вплив воєнних загроз і макроекономічної нестабільності на рівень фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк»: діагностика ризиків і факторний аналіз..... 63
Висновки до розділу 2..... 75
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ESG-ІНТЕГРАЦІЯ..... 78
3.1. Цифровізація управління фінансовою стійкістю банку: можливості використання фінтех-технологій і аналітичних платформ 78
3.2. Інтеграція ESG-підходів у систему забезпечення фінансової стійкості банку 89

3.3. Стратегічні напрями удосконалення політики управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнної економіки 96
Висновки до розділу 3..... 104
ВИСНОВКИ..... 107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... **Error! Bookmark not defined.**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку банківської системи України відбувається в умовах воєнної турбулентності, глибокої макроекономічної нестабільності, структурної перебудови фінансового сектору та посилення регуляторних вимог до достатності капіталу, ліквідності й управління ризиками. За таких обставин фінансова стійкість банківських установ виступає ключовою передумовою стабільності національної економіки, оскільки саме банки забезпечують безперервність платіжного обігу, кредитну підтримку бізнесу та домогосподарств, а також акумуляцію фінансових ресурсів.

Воєнна економіка формує нову конфігурацію ризиків, що поєднує кредитні, ліквідні, операційні, кібернетичні, регіональні та поведінкові чинники. Відтак забезпечення фінансової стійкості банку вже не може обмежуватися лише дотриманням пруденційних нормативів, а потребує формування адаптивної системи управління, заснованої на цифрових аналітичних інструментах, сценарному моделюванні, інтеграції ESG-факторів та стратегічному плануванні. Особливої ваги набуває дослідження фінансової стійкості системно важливих банків, від стабільності яких залежить функціонування всієї банківської системи України.

АТ «Райффайзен Банк» є одним із провідних системно важливих банків України, що демонструє високі показники капіталізації, ліквідності та якості активів. Водночас трансформація структури балансу, зростання частки державних боргових інструментів, підвищення вартості фондування, зміни поведінки клієнтів та вплив воєнних загроз зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління фінансовою стійкістю. Саме це визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Проблематика фінансової стійкості банків, управління банківськими ризиками, достатності капіталу та ліквідності знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії банківської стійкості зроблено в межах концепцій Basel III, risk-based supervision, ICAAP/ILAAP, bank resilience framework. Разом з тим сучасні умови воєнної економіки, цифровізації фінансового сектору та інтеграції ESG-підходів потребують подальшого розвитку науково-методичних засад формування адаптивної моделі управління фінансовою стійкістю банку.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексна оцінка фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» та розроблення науково обґрунтованих стратегічних напрямів її підвищення в умовах воєнної економіки на основі цифровізації та ESG-інтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

– розкрити теоретико-економічну сутність банку як суб’єкта підприємницької діяльності та уточнити зміст категорії «фінансова стійкість банку»;

– систематизувати концептуальні засади та механізм управління фінансовою стійкістю банківської установи;

– узагальнити методичні підходи та інструментарій оцінювання фінансової стійкості банку;

– здійснити порівняльну оцінку фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у системі системно важливих банків України;

– провести комплексний фінансово-економічний аналіз показників діяльності АТ «Райффайзен Банк»;

– дослідити вплив воєнних загроз і макроекономічної нестабільності на рівень фінансової стійкості банку та здійснити факторну ризик-діагностику;

– обґрунтувати можливості цифровізації управління фінансовою стійкістю банку на основі використання фінтех-технологій та аналітичних платформ;

– дослідити роль ESG-підходів у зміцненні фінансової стійкості банківської установи;

– розробити стратегічні напрями удосконалення політики управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнної економіки.

Об’єктом дослідження є процес формування та забезпечення фінансової стійкості банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний і структурно-функціональний аналіз – для визначення сутності фінансової стійкості; економіко-статистичні та коефіцієнтні методи – для оцінювання ліквідності, капіталізації та якості активів; методи порівняння та узагальнення – для формування висновків; елементи факторного, сценарного та стрес-тестового аналізу – для оцінки впливу воєнних ризиків; графічні й табличні методи – для візуалізації результатів.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти Національного банку України, міжнародні стандарти банківського регулювання (Basel III), фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк», аналітичні матеріали НБУ та міжнародних фінансових організацій, наукові праці з проблематики банківської стійкості та управління ризиками.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до підвищення фінансової стійкості банку шляхом поєднання цифрових аналітичних інструментів, воєнно-орієнтованого сценарного моделювання та ESG-інтеграції, що дозволяє сформувати адаптивну модель управління ризиками в умовах високої невизначеності.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності банківських установ для вдосконалення системи ризик-менеджменту, стратегічного планування та управління фінансовою стійкістю.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ ЯК СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретико-економічна характеристика банку як суб'єкта підприємницької діяльності

Банки є спеціалізованими фінансовими установами, що здійснюють особливий вид підприємницької діяльності, пов'язаний із мобілізацією, акумуляцією та перерозподілом позикового капіталу [46]. У структурі фінансового посередництва вони виконують системоутворюючу функцію, поєднуючи грошовими потоками різні сектори національної економіки – промисловість, торгівлю, аграрний сектор та сферу послуг. Через механізм кредитування, інвестування та розрахункового обслуговування банки забезпечують безперервність економічного обороту та підтримують процес суспільного відтворення.

Нормативно-правове визначення банку закріплено у Законі України «Про банки і банківську діяльність», відповідно до якого банк – це юридична особа, що на підставі банківської ліцензії має виключне право на надання банківських послуг і внесена до Державного реєстру банків [71]. Отже, сучасний комерційний банк функціонує як економічно самостійна комерційна організація, що діє на засадах господарської автономії, але водночас перебуває під регуляторним контролем уповноважених державних органів. У межах визначених законодавством вимог банки самостійно формують стратегію розвитку, визначають пріоритетні напрями діяльності та спеціалізацію за видами операцій.

Сутнісною характеристикою банку є його роль фінансового посередника між власниками тимчасово вільних грошових ресурсів і суб'єктами, які потребують додаткового капіталу. При цьому банківський статус передбачає гарантії збереження і своєчасного повернення залучених коштів, що формує

довіру до банківської системи як важливого елементу фінансової інфраструктури держави. У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації банківських установ, що відображають багатовимірність їх функціонального призначення та організаційних форм [2, 13, 25, 45, 56, 78].

Критичне узагальнення наукових позицій дозволяє виокремити три ключові підходи до трактування економічної сутності банку: правовий, економічний та інституційний. У межах правового підходу банк розглядається як юридична особа, що здійснює визначений законодавством перелік банківських операцій і послуг. Економічний підхід акцентує увагу на подвійній природі банку: на макрорівні він виступає фінансовим посередником, що забезпечує перерозподіл ресурсів у масштабах економіки, тоді як на мікрорівні функціонує як підприємство, яке створює специфічний фінансовий продукт та отримує прибуток від здійснення банківських операцій [33]. Інституційний підхід трактує банк як ключовий інститут ринкової економіки, що здійснює трансформацію грошових потоків, бере участь у створенні платіжних засобів та сприяє економічному зростанню через забезпечення безперервності й розширеного характеру суспільного відтворення.

Багатоманітність концептуальних підходів до визначення сутності банку свідчить про недоцільність зведення його ролі виключно до технічного посередництва або пасивного елементу фінансової системи [110]. Банк є складною економічною категорією, що поєднує ознаки комерційного підприємства, фінансового інституту та елементу макроекономічного регулювання. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на підвищення ефективності банківської діяльності та посилення її позитивного впливу на економічний розвиток.

Визначальним аспектом у розкритті економічної сутності банку виступає банківська діяльність як основа його функціонування. Систематизація наукових підходів до її трактування дає змогу виділити чотири концептуальні напрями

розуміння змісту банківської діяльності, що відображають різні аспекти її економічної природи та ролі у фінансовій системі (рис.1.1) .

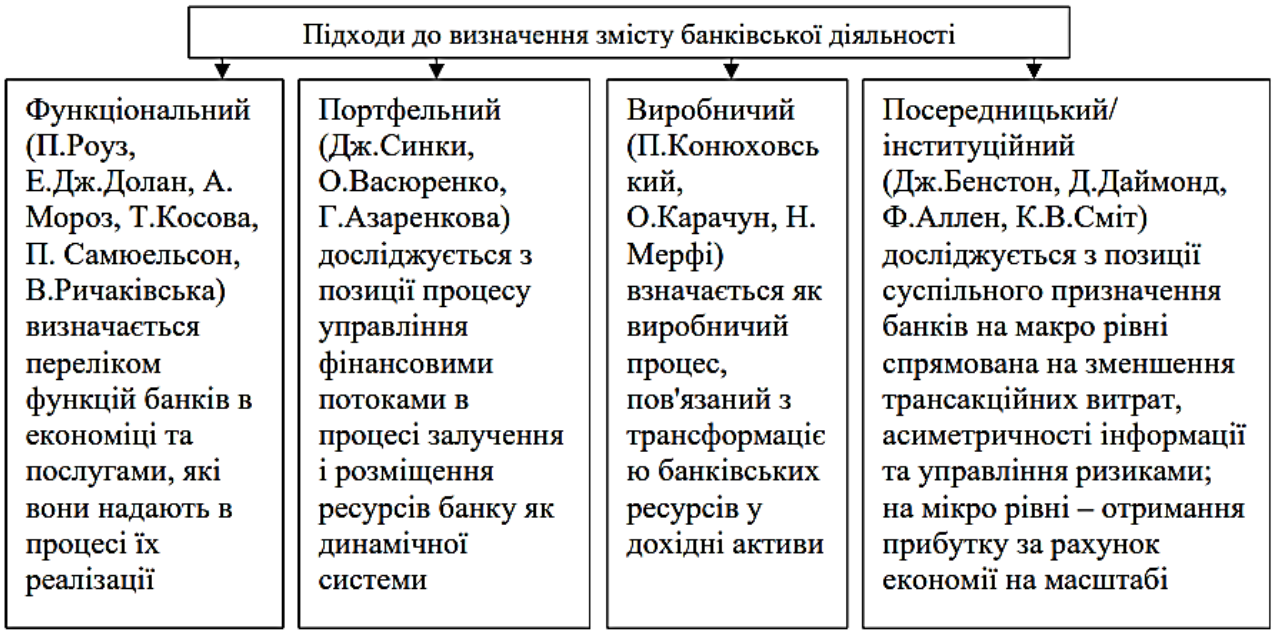

Рис. 1.1. Систематизація наукових підходів до визначення змісту банківської діяльності в контексті характеристики банку як суб’єкта підприємництва

Узагальнення наукових підходів до визначення змісту банківської діяльності дає змогу систематизувати їх у межах чотирьох концептуальних напрямів: функціонального, портфельного, виробничого та посередницько-інституційного. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах економічної природи банківської діяльності та відображає її багатовимірність [11, 24, 56, 67, 98].

Функціональний підхід інтерпретує банківську діяльність через сукупність функцій, які банки виконують у національній економіці, а також через спектр послуг, що надаються клієнтам у процесі їх реалізації. У цьому контексті банк розглядається як фінансова інституція, що забезпечує акумуляцію ресурсів, кредитування, організацію розрахунків і трансформацію грошових потоків [55].

Портфельний підхід фокусується на внутрішній логіці управління активами та пасивами банку. Банківська діяльність трактується як безперервний

процес формування, балансування та оптимізації фінансових потоків, у межах якого управління ресурсною базою та розміщенням капіталу здійснюється як єдина динамічна система.

Виробничий підхід розглядає банк як специфічне підприємство, що здійснює «виробництво» фінансових продуктів. У цьому розумінні банківська діяльність постає як процес трансформації залучених ресурсів у дохідні активи з метою формування фінансового результату.

Посередницько-інституційний підхід акцентує увагу на суспільному призначенні банків. На макроекономічному рівні їх діяльність спрямована на зниження трансакційних витрат, подолання інформаційної асиметрії та оптимізацію розподілу ризиків у фінансовій системі. На мікроекономічному рівні банк функціонує як комерційна структура, що забезпечує отримання прибутку через економію на масштабі, диверсифікацію операцій і ефективне управління ризиками [9].

Дослідження банківської діяльності має вагоме значення як у площині макроекономіки, так і на рівні окремого суб’єкта господарювання [3,9, 56]. У макроекономічному вимірі банки виступають ключовим механізмом перерозподілу фінансових ресурсів між секторами економіки. Неефективність цього механізму здатна спричинити дисбаланси – накопичення надлишкових коштів у одних економічних агентів та дефіцит фінансових ресурсів у інших, що негативно впливає на темпи економічного зростання та загальний рівень добробуту. Для споживачів фінансових послуг це може проявлятися у підвищенні вартості банківського обслуговування та зниженні його доступності.

На мікроекономічному рівні банківська діяльність є предметом банківської справи та розглядається як підприємницька діяльність, спрямована на досягнення фінансового результату. У цьому контексті дохідність і прибутковість виступають основними індикаторами ефективності функціонування банку [101].

Таким чином, теоретичний аналіз свідчить про доцільність розмежування двох площин розуміння сутності банківської діяльності – макро- та мікроекономічної. На макрорівні результати діяльності банків мають переважно соціально-економічний характер і пов’язані з виконанням системних функцій у національній економіці. Натомість на мікрорівні ключовим орієнтиром виступає фінансовий результат, який забезпечує розвиток банку як суб’єкта підприємництва та задоволення інтересів його власників.

Дуалістична природа банківської діяльності обумовлює множинність підходів до визначення її змісту та цілей. Крім того, трансформаційні процеси у фінансово-кредитній сфері, цифровізація та глобалізація фінансових ринків зумовлюють еволюцію ролі банків, появу нових бізнес-моделей і напрямів розвитку посередницьких функцій [6].

Застосування системно-елементного підходу дозволяє інтегрувати ключові положення різних концепцій. У цьому ракурсі банк постає як відкрита динамічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем та реалізує свої функції на макро- і мікрорівнях. Його посередницька місія полягає у мобілізації, трансформації та перерозподілі фінансових потоків з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [19]. При цьому стратегічною метою банківської діяльності є забезпечення ефективності функціонування через оптимізацію витрат, управління ризиками та формування прибутку як джерела капіталізації й подальшого розвитку.

Особливість банків як суб’єктів ринку полягає в тому, що їх продукт має нематеріальний характер і реалізується у формі послуг шляхом здійснення банківських операцій. Такі операції можна класифікувати за економічною сутністю, функціональним призначенням і порядком відображення у фінансовій звітності. Посилення конкуренції у фінансовому секторі, активне впровадження інформаційних технологій та інноваційних рішень зумовили суттєве розширення асортименту банківських продуктів і зростання обсягів операцій на фінансових ринках [91].

Банківські операції становлять комплекс взаємопов’язаних дій, спрямованих на реалізацію економічних інтересів банку як учасника ринкових відносин. Вони охоплюють рух грошових коштів, цінних паперів, інших фінансових інструментів або зобов’язань щодо їх переміщення, що здійснюються на підставі договорів відповідно до вимог законодавства.

Сучасний етап розвитку банківської сфери характеризується активною цифровою трансформацією. Дистанційні канали обслуговування, зокрема інтернет-банкінг та мобільні застосунки, стають домінуючими формами взаємодії з клієнтами [71]. Це підвищує швидкість та інтенсивність операцій, оптимізує витрати банків і трансформує організаційну структуру їх діяльності. Високий рівень конкуренції між банківськими та небанківськими фінансовими установами стимулює розробку інноваційних продуктів, що дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності, зміцнити клієнтські відносини та диверсифікувати джерела доходів.

Комерційні банки як суб’єкти господарювання здійснюють свою діяльність у межах правового поля та відповідно до загальних норм поведінки учасників банківських правовідносин. Їх функціонування базується на системі фундаментальних принципів, що визначають правові, економічні та організаційні засади здійснення банківської діяльності [55]. Особливої актуальності дотримання цих принципів набуває в умовах воєнного стану, коли підвищується рівень системних ризиків і зростає значення фінансової стабільності.

Діяльність комерційних банків повинна ґрунтуватися не лише на формальному дотриманні законодавчих норм, але й на принципах професійної етики, відповідальності та добросовісності [5]. Важливим чинником ефективного функціонування банківської системи є рівень правової свідомості суб’єктів банківських правовідносин, що безпосередньо впливає на якість виконання зобов’язань та стабільність фінансового середовища.

Систематизацію базових принципів діяльності комерційних банків доцільно подати у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Базові принципи діяльності комерційних банків

№	Принцип	Економіко-правова характеристика
1	Законність	Здійснення діяльності відповідно до норм чинного банківського та фінансового законодавства
2	Економічна самостійність	Автономність у прийнятті управлінських рішень та відповідальність за фінансові результати
3	Незалежність від органів влади	Заборона неправомірного втручання державних органів у діяльність банку
4	Майнова відповідальність	Самостійне виконання банком своїх зобов'язань і розмежування відповідальності з державою
5	Ліцензування	Здійснення банківських операцій на підставі спеціального дозволу
6	Дотримання економічних нормативів	Виконання вимог регулятора щодо капіталу, ліквідності та ризиків
7	Свобода вибору банку	Гарантія клієнтам права самостійного вибору банківської установи
8	Виконання зобов'язань	Своєчасне та повне виконання фінансових зобов'язань
9	Збереження довіри	Підтримання стабільності та надійності банківської системи

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 14, 36, 51, 79]

Особливе значення в умовах воєнного стану має принцип збереження довіри клієнтів до банківської системи, оскільки саме довіра забезпечує стабільність ресурсної бази, безперервність фінансових операцій та стійкість грошового обігу. Реалізація стратегічних цілей банків здійснюється через виконання ними ключових функцій, які визначають економічну сутність банківської діяльності та її роль у фінансовій системі держави (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції комерційних банків

Функція	Зміст	Економічне значення
Акумуляційна	Мобілізація тимчасово вільних грошових коштів	Формування ресурсної бази банку
Посередницька	Перерозподіл фінансових ресурсів між економічними суб'єктами	Оптимізація руху капіталу
Емісійна	Створення додаткових платіжних засобів через кредитний механізм	Вплив на грошову масу
Платіжно-розрахункова	Організація безготівкових розрахунків	Забезпечення безперервності господарського обороту

Інформаційно-аналітична	Надання консультаційних та аналітичних послуг	Підвищення якості фінансових рішень
Соціальна	Забезпечення доступності фінансових послуг	Сприяння фінансовій інклюзії

Акумуляційна функція формує основу ресурсного потенціалу банку, посередницька забезпечує ефективний перерозподіл капіталу, а емісійна впливає на грошову пропозицію в економіці. У сучасних умовах суттєво зростає роль платіжно-розрахункової та інформаційно-аналітичної функцій, що обумовлено розвитком цифрових технологій та ускладненням фінансових процесів [98].

Трансформація банківської діяльності в умовах цифровізації супроводжується розширенням спектра банківських операцій, впровадженням дистанційних каналів обслуговування (інтернет- та мобільного банкінгу), розвитком еквайрингу та застосуванням аутсорсингових моделей організації бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат та зміцненню конкурентних позицій банків.

На макроекономічному рівні банківські установи здійснюють системну трансформацію грошових потоків, перерозподіляючи фінансові ресурси від економічних агентів із тимчасовим профіцитом коштів до суб’єктів, що відчувають їх дефіцит [12]. Такий механізм охоплює акумулювання ресурсів, їх подальше розміщення та організацію розрахункових операцій і в економічній теорії розглядається як трансформаційна функція банків. Саме через цей процес забезпечується безперервність кругообігу капіталу та підтримується динаміка економічної активності.

Ефективність реалізації зазначених функцій визначає не лише результати діяльності окремого банку, а й стабільність банківської системи загалом. Масштаби фінансових потоків, що проходять через банківський сектор, свідчать про його суттєвий вплив на темпи економічного розвитку держави, інвестиційну активність та рівень національного добробуту [67]. Отже, економічна сутність банківської діяльності проявляється у комплексному

виконанні взаємопов’язаних функцій, які формують інституційний механізм розвитку економіки.

Водночас у наукових дослідженнях часто ототожнюють функції банків із конкретними операціями або видами їх діяльності. Такий підхід є методологічно спрощеним, оскільки функція відображає не перелік операцій, а економічні наслідки та суспільний ефект діяльності банку [51]. Операція характеризує конкретну дію банківської установи у певний момент часу щодо конкретного контрагента, тоді як функція визначає місце банку в економічній системі та його вплив на макроекономічні процеси. Саме в цьому контексті функції слід розглядати як прояв економічної ролі банків у забезпеченні суспільного відтворення.

З огляду на це банки доцільно трактувати як економічні інститути, що здійснюють перетворення грошових потоків і беруть участь у створенні платіжних засобів у процесі суспільного відтворення. Їх діяльність спрямована на підтримку безперервності та розширеного характеру цього процесу, що, у свою чергу, сприяє економічному зростанню.

Центральною ланкою грошово-кредитної системи України є Національний банк України, статус і повноваження якого визначаються законодавством. НБУ виконує функції емісійного центру держави, банку банків, регулятора та наглядового органу, фінансового агента уряду, провідника грошово-кредитної політики та органу валютного контролю [50-55]. У сучасних умовах його діяльність має визначальний вплив на стабільність національної валюти, надійність банківської системи та ефективність платіжної інфраструктури, що безпосередньо позначається на функціонуванні економіки загалом.

Комерційні банки, своєю чергою, є ключовими інститутами ринкової економіки. Вони забезпечують організацію руху фінансових потоків, концентрують значну частку кредитних ресурсів і здійснюють фінансово-кредитне обслуговування господарського обороту. Практика розвинених країн

переконливо демонструє, що ефективне акумулювання заощаджень та їх спрямування в інвестиційні проєкти можливе лише за наявності розвиненої та стабільної банківської системи.

Узагальнюючи роль банків у сучасній економіці, можна виділити такі ключові напрями їх впливу: мобілізація та перерозподіл фінансових ресурсів; фінансування інвестиційної діяльності та підтримка підприємництва; забезпечення функціонування платіжної системи; створення умов для збереження й примноження коштів економічних суб'єктів; сприяння фінансовій стабільності через підтримання ліквідності та збалансованості грошового обігу.

Комерційний банк як суб'єкт підприємницької діяльності функціонує на основі системи правових і економічних принципів та реалізує комплекс базових і похідних функцій, що визначають його роль у фінансовій системі [13]. Усвідомлення принципів та функціональних характеристик банківської діяльності є необхідною передумовою подальшого дослідження механізмів управління фінансовою стійкістю банку, оскільки саме через ефективну реалізацію функцій та дотримання принципів забезпечується стабільність, платоспроможність і конкурентоспроможність банківської установи в умовах підвищеної економічної невизначеності.

1.2. Концептуальні засади та механізм управління фінансовою стійкістю банківської установи

Проблематика забезпечення фінансової стійкості банківських установ набуває особливої актуальності в умовах підвищеної економічної невизначеності та зростання системних ризиків. Для власників банку пріоритетним є не ситуативне нарощування прибутковості, а забезпечення довгострокового збереження та примноження ринкової вартості фінансової установи [4]. Саме стабільне функціонування банку, підтримання його

конкурентоспроможності та капіталізації створюють передумови для стійкого отримання дивідендного доходу та зростання вартості корпоративних прав.

Фінансова стійкість банку як економічна категорія має специфічний зміст порівняно зі стійкістю підприємств нефінансового сектору. Якщо для звичайного суб'єкта господарювання негативні фінансові результати здебільшого мають локальний характер, то дестабілізація діяльності банківської установи може спричинити ланцюгові ефекти в межах усієї фінансової системи [109]. Банки виконують функцію перерозподілу фінансових ресурсів та забезпечують підтримку економічної активності, тому їх стійкість безпосередньо пов'язана з макрофінансовою стабільністю держави.

Сутність фінансової стійкості банку проявляється у його здатності формувати достатній фінансовий результат для покриття операційних витрат, підтримувати належний рівень регулятивного та економічного капіталу, а також ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики [86]. На відміну від ліквідності, яка характеризує спроможність установи своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, фінансова стійкість охоплює ширший спектр характеристик, включаючи довгострокову платоспроможність, стабільність прибутковості, оптимальність структури балансу та якість управління активами й пасивами. Фінансова стійкість банку має багатовимірний характер. Передусім вона визначається якістю активів, тобто рівнем кредитного ризику, платоспроможністю позичальників та ефективністю управління інвестиційним портфелем [45]. Важливим фактором є структура пасивів, зокрема співвідношення власного капіталу та залучених ресурсів, диверсифікація джерел фінансування, строкова збалансованість активів і зобов'язань, а також стабільність депозитної бази. Не менш суттєвим є рівень розвитку системи ризик-менеджменту, що охоплює управління кредитним, ринковим, операційним та ліквідним ризиками (рис.1.2, табл.1.3).

Таблиця 1.3

Ключові складові фінансової стійкості банку

Складова	Змістова характеристика	Основні показники
Капіталізація	Достатність власного та регулятивного капіталу	Норматив адекватності капіталу (Н2), Tier 1
Ліквідність	Здатність виконувати зобов’язання	Нормативи LCR, NSFR
Якість активів	Рівень кредитного ризику	Частка NPL, резерви
Прибутковість	Стійкість фінансового результату	ROA, ROE, чистий процентний дохід
Ризик-менеджмент	Система ідентифікації та контролю ризиків	Внутрішні ліміти, stress tests
Репутаційна складова	Рівень довіри клієнтів та ринку	Динаміка депозитної бази

Рис.1.2. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності фінансової стійкості

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 28, 35]

Крім внутрішніх характеристик, на фінансову стійкість банку істотно впливають зовнішні умови функціонування, серед яких макроекономічна

кон’юнктура, грошово-кредитна політика регулятора, нормативно-правові вимоги, а також інтенсивність конкуренції на ринку банківських послуг [31, 69]. Сукупність зазначених чинників формує комплексну модель забезпечення фінансової стійкості банківської установи, що потребує системного управління та стратегічного підходу (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори впливу на фінансову стійкість банку

Група факторів	Конкретні прояви	Характер впливу
Макроекономічні	Інфляція, ВВП, курс валют	Системний
Регуляторні	Нормативи НБУ, вимоги до капіталу	Обмежувальний/стимулюючий
Ринкові	Конкуренція, процентні ставки	Кон’юнктурний
Внутрішні	Бізнес-модель, якість менеджменту	Контрольований

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 16, 22, 59]

Фінансова стійкість банківської установи як здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої боргові зобов’язання є однією з ключових характеристик її надійності [7]. Банк, який володіє достатнім обсягом ліквідних активів і забезпечує стабільне формування грошових потоків, спроможний гарантувати виконання зобов’язань перед вкладниками, кредиторами та іншими контрагентами. Такий стан досягається завдяки збалансованому управлінню активами й пасивами, підтриманню раціональної структури балансу та належному рівню капіталізації.

Фінансова стійкість має комплексний характер і охоплює здатність банку забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі. Вона передбачає формування достатнього фінансового результату для покриття витрат, підтримання адекватного рівня власного капіталу, забезпечення належної ліквідності та відповідність установленим регуляторним вимогам [23]. Важливими її складовими є ефективне управління ризиками, створення фінансових резервів для покриття можливих збитків, оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності.

Суттєвим виміром фінансової стійкості є адаптивність банку до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільної макроекономічної ситуації,

трансформації регуляторного поля та швидкого розвитку фінансових технологій банківська установа повинна демонструвати стратегічну гнучкість, здатність оперативно коригувати бізнес-модель і впроваджувати інноваційні рішення [91]. Саме адаптивність забезпечує збереження конкурентних позицій та мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі.

Вагомим чинником фінансової стійкості виступає довіра клієнтів і суспільства. Репутація стабільної та прозорої фінансової установи є передумовою формування стійкої депозитної бази та розширення клієнтського портфеля[45]. Дотримання принципів корпоративної етики, відкритість фінансової інформації та належний рівень ризик-менеджменту сприяють зміцненню довіри, що безпосередньо впливає на стабільність ресурсної бази банку.

З позиції регуляторного нагляду фінансова стійкість розглядається як здатність банку виконувати встановлені нормативи щодо достатності капіталу, ліквідності, якості активів і системи управління ризиками. Дотримання цих вимог є необхідною умовою підтримання стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників і кредиторів [56]. Ефективний регуляторний контроль дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та запобігати їх негативному впливу на фінансову систему.

Окремим аспектом фінансової стійкості є формування резервів для покриття можливих втрат. Створення достатніх резервів за рахунок прибутку та інших джерел забезпечує банку запас фінансової міцності, здатність абсорбувати наслідки кредитних, ринкових та операційних ризиків і підтримувати нормативний рівень капіталізації навіть у періоди економічної турбулентності.

Ефективне управління ризиками є невід’ємною складовою забезпечення фінансової стійкості. Банківська діяльність пов’язана з різноманітними ризиками – кредитним, ринковим, ліквідності, операційним та репутаційним. Комплексна система ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію,

оцінювання, моніторинг та контроль ризиків, дозволяє мінімізувати потенційні втрати. Важливими інструментами при цьому є диверсифікація активів, встановлення внутрішніх лімітів та застосування механізмів хеджування [67, 78, 98].

Фінансова стійкість також пов’язана з раціональним управлінням витратами та підвищенням загальної ефективності діяльності. В умовах конкурентного середовища банки змушені впроваджувати сучасні технології, автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати організаційну структуру та мережу відділень [8]. Це дозволяє зменшувати операційні витрати без зниження якості обслуговування та забезпечувати конкурентоспроможність фінансових продуктів.

З точки зору вкладників, фінансова стійкість банку є гарантією збереження та примноження їхніх заощаджень. Прозорість фінансової звітності, регулярне розкриття інформації про результати діяльності та функціонування системи гарантування вкладів формують додатковий рівень довіри до банківської установи [10]. Таким чином, фінансова стійкість виступає інтегральною характеристикою надійності банку, що поєднує економічні, управлінські та інституційні аспекти його функціонування.

Процес управління фінансовою стійкістю банківської установи має багаторівневий характер і передбачає участь широкого кола суб’єктів корпоративного управління. Ключову роль у цьому процесі відіграють власники банку, наглядова рада та правління, які визначають стратегічні орієнтири розвитку і контролюють дотримання обраної фінансової політики [90]. На операційному рівні реалізація стратегічних рішень покладається на менеджмент різних рівнів та спеціалізовані структурні підрозділи, зокрема служби ризик-менеджменту, казначейство, фінансово-аналітичні та планово-економічні департаменти. Кожен із зазначених учасників виконує визначені функції, спрямовані на підтримання стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності банку (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Суб’єкти управління фінансовою стійкістю банку

Суб’єкт	Рівень управління	Основні функції
Власники	Стратегічний	Визначення цілей, затвердження політики
Наглядова рада	Контрольний	Моніторинг ризиків, контроль менеджменту
Правління	Виконавчий	Реалізація стратегії
Ризик-менеджмент	Спеціалізований	Ідентифікація та контроль ризиків
Казначейство	Операційний	Управління ліквідністю
Фінансовий департамент	Аналітичний	Моніторинг показників

Джерело: узагальнено автором на основі [101, 104, 110]

Об’єктом управління у даному випадку виступає фінансова стійкість як інтегральна характеристика діяльності банку, що формується під впливом системи взаємопов’язаних показників – капіталізації, ліквідності, прибутковості, якості активів та рівня ризиковості операцій [33].

Стратегічною метою управління фінансовою стійкістю є забезпечення стабільного функціонування банку у довгостроковій перспективі через досягнення оптимального співвідношення між дохідністю, ліквідністю та прийнятним рівнем ризику [23]. Реалізація цієї мети передбачає вирішення комплексу взаємопов’язаних завдань, серед яких: формування раціональної структури активів і пасивів; підтримання достатнього рівня власного та регулятивного капіталу; удосконалення системи управління ризиками; забезпечення високої якості кредитного портфеля; диверсифікація джерел доходів; а також оперативне реагування на зміни ринкової кон’юнктури й регуляторного середовища.

Методологічною основою управління фінансовою стійкістю є система принципів, дотримання яких забезпечує узгодженість управлінських рішень і їх результативність. Принцип системності передбачає розгляд банку як відкритої динамічної системи, що функціонує під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів [3]. Принцип адаптивності відображає здатність банку своєчасно коригувати стратегію та тактичні рішення відповідно до змін економічного середовища, технологічних інновацій і регуляторних вимог.

Принцип збалансованості полягає у досягненні раціонального співвідношення між прибутковістю, ліквідністю, рівнем ризику та капіталізацією. Його реалізація унеможливлює надмірну концентрацію ресурсів на окремих напрямах діяльності, що може призвести до підвищення ризиковості. Важливе значення мають також принципи прозорості та підзвітності, які передбачають регулярне розкриття інформації про фінансовий стан банку, структуру власності, систему управління ризиками та результати діяльності, що сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, інвесторів і регулятора [35-45].

Не менш суттєвим є принцип превентивності, який орієнтує управління не лише на реагування на вже наявні проблеми, а й на їх попередження. Це передбачає постійний моніторинг фінансових показників, проведення стрес-тестування, розроблення планів безперервності діяльності та формування антикризових заходів.

Практична реалізація управління фінансовою стійкістю здійснюється за допомогою відповідного інструментарію. Зокрема, управління структурою активів і пасивів дозволяє оптимізувати співвідношення між кредитним портфелем, інвестиційними вкладеннями, грошовими коштами та джерелами фінансування – депозитами, міжбанківськими запозиченнями та власним капіталом [86]. Такий підхід забезпечує досягнення стратегічних цілей банку з урахуванням ринкових умов, рівня ризиків і нормативних вимог регулятора.

Управління фінансовою стійкістю банку є комплексним, багаторівневим процесом, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління та системний контроль за ключовими параметрами діяльності. Його ефективність визначає здатність банківської установи забезпечувати стабільність, підтримувати довіру клієнтів та зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного фінансового середовища.

Регулювання капіталу банку є одним із базових напрямів забезпечення його фінансової стійкості та передбачає визначення економічно обґрунтованого

рівня капіталізації з урахуванням нормативних вимог регулятора, індивідуального ризик-профілю установи та особливостей її бізнес-моделі. Достатній обсяг капіталу виконує захисну функцію, дозволяючи банку покривати потенційні збитки, підтримувати довіру вкладників і кредиторів, а також створювати передумови для подальшого розширення діяльності [61]. До інструментів управління капіталом належать емісія акцій, залучення субординованого боргу, формування резервів за рахунок прибутку, а також оптимізація структури активів відповідно до рівня їх ризиковості.

Вагомим компонентом системи забезпечення фінансової стійкості виступає ризик-менеджмент. Його призначення полягає в ідентифікації, кількісній оцінці, моніторингу та мінімізації ризиків, притаманних банківській діяльності. Ефективна система управління ризиками ґрунтується на впровадженні чітко регламентованих політик і процедур, встановленні внутрішніх лімітів, використанні сучасних моделей оцінювання ризиків, а також застосуванні механізмів диверсифікації та хеджування [39]. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність виникнення значних фінансових втрат і забезпечити стабільність функціонування банку.

Управління ліквідністю є невід’ємною складовою підтримання фінансової стійкості, оскільки воно гарантує здатність банку своєчасно виконувати свої зобов’язання. Практичні інструменти управління ліквідністю включають прогнозування грошових потоків, контроль за розривами ліквідності, формування портфеля високоліквідних активів та диверсифікацію джерел фондування – депозитів, міжбанківських кредитів, емісії боргових цінних паперів тощо [41]. Системний підхід до управління ліквідністю сприяє зменшенню ризику дефіциту грошових ресурсів у короткостроковій перспективі.

Важливим аналітичним інструментом оцінювання фінансової стійкості є стрес-тестування. Воно передбачає моделювання впливу екстремальних, але ймовірних макроекономічних та фінансових шоків (економічний спад, суттєве

зростання відсоткових ставок, девальвація національної валюти тощо) на показники капіталу, ліквідності та прибутковості банку [67]. Отримані результати використовуються для коригування рівня ризик-апетиту, уточнення стратегічних орієнтирів розвитку та інформування регуляторних органів щодо здатності банку протистояти кризовим явищам.

Система внутрішнього контролю та аудиту також є суттєвим елементом механізму управління фінансовою стійкістю. Вона забезпечує виявлення порушень і недоліків у внутрішніх процесах, сприяє дотриманню нормативних вимог і внутрішніх регламентів, а також мінімізує ризики шахрайства та зловживань. До основних інструментів внутрішнього контролю належать чіткий розподіл функціональних обов'язків, процедура авторизації операцій, регулярна звірка даних та систематичні перевірки службою внутрішнього аудиту (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Інструментарій забезпечення фінансової стійкості банку

Напрям управління	Інструменти	Очікуваний результат
Капітал	Емісія акцій, субборг, резерви	Покриття збитків
Ліквідність	LCR, буфер ліквідності	Виконання зобов'язань
Ризики	Ліміти, диверсифікація, хеджування	Мінімізація втрат
Активи/пасиви	ALM-моделі	Баланс строків
Контроль	Внутрішній аудит	Запобігання порушенням
Корпоративне управління	Наглядова рада, кодекс етики	Підзвітність

Джерело: узагальнено автором на основі [2,9,15, 21, 56]

Не менш важливим чинником є якість корпоративного управління, яка визначає ефективність контролю за діяльністю менеджменту та функціонування системи стримувань і противаг. Належне корпоративне управління передбачає формування професійної та незалежної наглядової ради, впровадження кодексу корпоративної етики, забезпечення прозорості розкриття інформації та конструктивну взаємодію з регулятором і зовнішніми аудиторами [94]. Саме цей компонент формує інституційне підґрунтя для довгострокової фінансової стабільності банку.

Алгоритм управління фінансовою стійкістю являє собою логічно послідовну систему етапів, спрямованих на формування та підтримання здатності банку ефективно виконувати свої функції в умовах ризику та невизначеності. Початковим етапом є визначення стратегічних цілей і рівня прийнятного ризику (ризик-апетиту), які мають узгоджуватися з місією, баченням розвитку та інтересами ключових стейкхолдерів. Наступним кроком виступає розроблення та впровадження внутрішніх політик, процедур і методик, що забезпечують реалізацію обраної стратегії та управління ризиками відповідно до встановлених параметрів [99]. Такий комплексний підхід дозволяє створити цілісну систему управління фінансовою стійкістю банку та забезпечити його стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання фінансової стійкості банку

Методичний інструментарій аналізу фінансової стійкості банку спрямований на комплексну оцінку його поточного фінансового стану та визначення потенціалу подальшого розвитку [7]. Використання системи аналітичних методів дозволяє не лише встановити рівень стабільності банківської установи на певну дату, а й виявити тенденції змін, приховані ризики та резерви підвищення ефективності діяльності (рис.1.3).

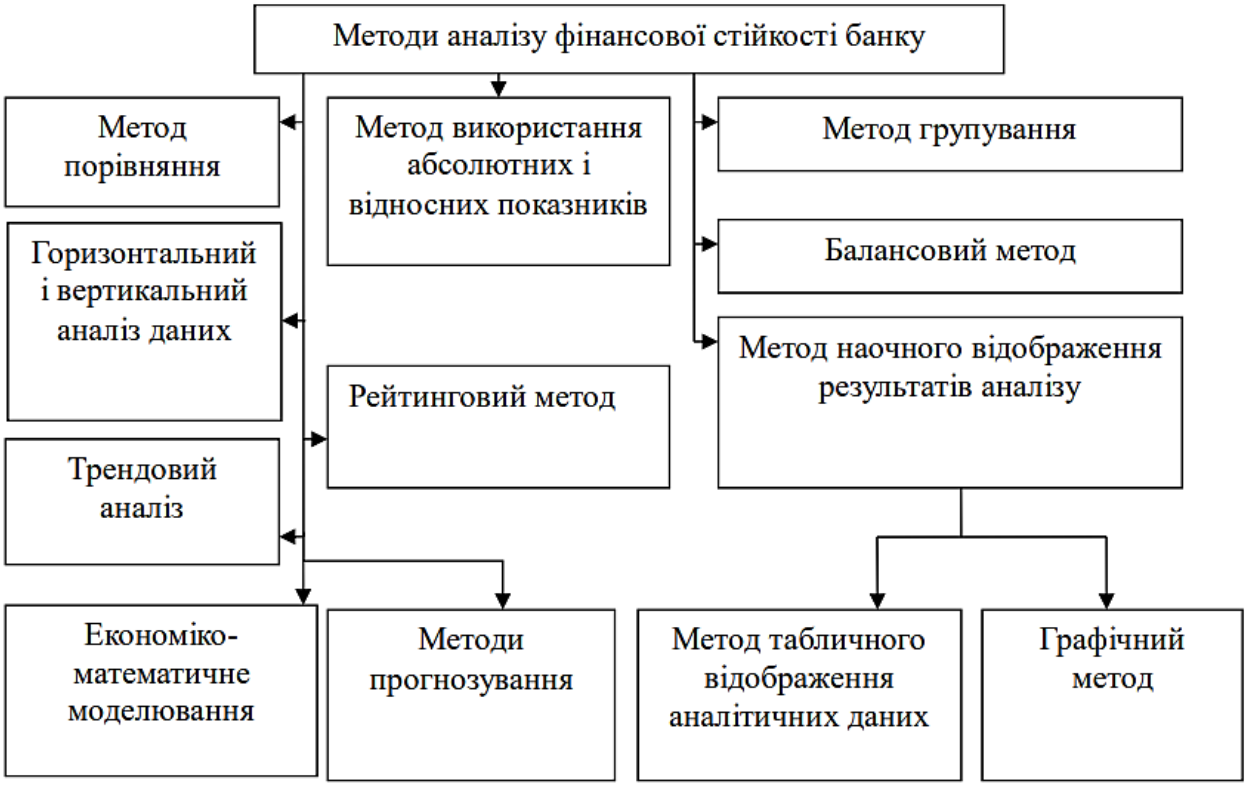

Рис.1.3. Система методів оцінювання фінансової стійкості банку

Джерело: складено автором на основі [7, 33, 31]

Одним із базових підходів є метод порівняння, який передбачає зіставлення ключових фінансових показників банку з аналогічними показниками інших банків, середньогалузевими значеннями або нормативами регулятора. Такий аналіз дає змогу визначити конкурентну позицію установи на ринку, оцінити рівень її капіталізації, ліквідності, прибутковості та ризиковості у відносному вимірі [61]. Крім того, порівняльний аналіз дозволяє виявити відхилення від середньоринкових параметрів та сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення фінансової стійкості.

Важливе місце в системі оцінювання займають горизонтальний та вертикальний аналізи фінансової звітності. Горизонтальний (трендовий) аналіз базується на дослідженні динаміки окремих статей балансу та звіту про фінансові результати за декілька періодів. Його застосування дозволяє встановити темпи зростання або зниження активів, зобов’язань, доходів і

витрат, що, у свою чергу, свідчить про характер розвитку банку – експансивний, стабільний чи проблемний [15]. Аналіз динаміки також сприяє своєчасному виявленню негативних тенденцій, зокрема зростання частки проблемних кредитів або скорочення обсягу високоліквідних активів.

Вертикальний (структурний) аналіз передбачає визначення питомої ваги кожної статті у загальному обсязі активів або пасивів, а також у складі доходів і витрат. Такий підхід дозволяє оцінити структуру ресурсної бази, ступінь концентрації кредитного портфеля, рівень залежності від окремих джерел фондування та частку ризикових активів у балансі. Виявлення структурних диспропорцій є підґрунтям для коригування фінансової політики банку та підвищення його стійкості.

Крім зазначених методів, у практиці аналізу фінансової стійкості банку широко застосовується коефіцієнтний аналіз, що передбачає розрахунок системи фінансових індикаторів, які характеризують достатність капіталу, ліквідність, рентабельність, якість активів та ефективність використання ресурсів [33]. Зокрема, аналізуються нормативи адекватності капіталу, коефіцієнти покриття ліквідності, рентабельність активів (ROA) і капіталу (ROE), частка проблемних кредитів тощо. Комплексна інтерпретація цих показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень фінансової стабільності установи.

З метою поглибленої оцінки перспектив функціонування банку також використовуються методи економіко-математичного моделювання та стрес-тестування, які дають можливість прогнозувати вплив змін макроекономічних параметрів на фінансові результати, капітал та ліквідність банку [47]. Такий підхід є особливо актуальним в умовах підвищеної волатильності фінансового середовища.

Метод групування передбачає систематизацію фінансових показників банківської установи за визначеними аналітичними критеріями. Такими критеріями можуть виступати строки погашення активів і зобов’язань, рівень

ліквідності, ступінь ризиковості, галузева або регіональна концентрація клієнтської бази тощо [99]. Застосування цього методу дозволяє деталізувати структуру балансу, виокремити однорідні групи активів чи пасивів і здійснити поглиблений аналіз специфічних ризиків, характерних для окремих сегментів діяльності банку.

Балансовий метод ґрунтується на дослідженні взаємозв'язків між активами та зобов'язаннями банку з урахуванням їх обсягів і строків погашення [60]. Аналіз балансу дає можливість оцінити рівень ліквідності та платоспроможності установи, визначити ступінь узгодженості строкової структури активів і пасивів та виявити потенційні дисбаланси, які можуть спричинити ризик ліквідності або зниження фінансової стабільності.

У системі методів аналізу фінансової стійкості банку доцільно виокремити такі інструменти: метод порівняння; горизонтальний і вертикальний аналіз; використання абсолютних і відносних показників; метод групування; балансовий метод; графічний і табличний способи відображення результатів; рейтинговий підхід; трендовий аналіз; економіко-математичне моделювання та методи прогнозування. Їх комплексне застосування забезпечує всебічну оцінку фінансового стану банку [2].

Рейтинговий метод передбачає формування інтегральної оцінки діяльності банку шляхом присвоєння йому певного рейтингового класу на основі аналізу фінансових показників, якості корпоративного управління, позиції на ринку та рівня ризиків. Такі рейтинги можуть визначатися незалежними рейтинговими агентствами або регуляторними органами. Високий рейтинг є індикатором фінансової надійності банку та сприяє підвищенню довіри з боку вкладників, інвесторів і партнерів [5].

Трендовий аналіз орієнтований на дослідження динаміки фінансових показників у довгостроковому періоді з метою виявлення стійких тенденцій розвитку. Він дозволяє екстраполювати наявні закономірності та формувати

прогнози щодо майбутнього фінансового стану банку з урахуванням циклічних коливань економіки та специфіки банківського бізнесу.

Економіко-математичне моделювання передбачає використання формалізованих моделей для кількісної оцінки взаємозв'язків між фінансовими показниками та зовнішніми чинниками впливу [91]. Застосування регресійного аналізу, методів машинного навчання, нейронних мереж або інструментів нечіткої логіки дає змогу врахувати складність фінансових процесів, проводити сценарний аналіз і здійснювати оцінку стійкості банку в умовах стресових впливів.

Методи прогнозування відіграють суттєву роль у системі управління фінансовою стійкістю, оскільки забезпечують оцінювання майбутніх змін у фінансовому стані установи. До найбільш поширених належать економетричні моделі, екстраполяція трендів, експертні методи та сценарний аналіз [97]. Їх використання дозволяє своєчасно адаптувати стратегію банку до змін макроекономічного середовища та мінімізувати потенційні ризики.

Метод аналізу абсолютних і відносних показників є одним із базових інструментів фінансової діагностики. Абсолютні показники (обсяг активів, капіталу, зобов'язань, доходів, витрат) характеризують масштаби діяльності банку та динаміку його розвитку. Відносні показники, що відображають співвідношення між окремими статтями фінансової звітності, дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, рівень рентабельності, достатність капіталу та ступінь прийнятих ризиків. Сукупне застосування абсолютних і відносних індикаторів формує комплексну аналітичну основу для оцінювання фінансової стійкості банківської установи.

Одним із ключових відносних індикаторів оцінювання фінансової стійкості банку є коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) [80]. Він визначається як відношення власного капіталу банку до загальної суми його активів і характеризує частку майна, профінансовану за рахунок власних

джерел. Економічний зміст цього показника полягає у відображенні рівня самодостатності банку та ступеня його залежності від зовнішнього фондування.

$$КФН = \frac{ВК}{A} \quad (1.1)$$

де

КФН – коефіцієнт фінансової незалежності;

ВК – власний капітал банку;

А – загальна сума активів.

Зростання значення коефіцієнта автономії свідчить про підвищення здатності банку покривати можливі збитки власними ресурсами та зменшення його чутливості до ризиків, пов’язаних із залученим капіталом. Водночас надмірно високе значення може вказувати на недостатнє використання ефекту фінансового важеля [101].

Оберненим за економічною сутністю показником є коефіцієнт фінансового важеля, який відображає співвідношення позикового капіталу до власного та характеризує рівень залучення зовнішніх ресурсів у діяльність банку.

$$КЗК = \frac{ПК}{ВК} \quad (1.2)$$

де

КЗК – коефіцієнт фінансового важеля;

ПК – позиковий (залучений) капітал.

Підвищене значення цього показника може свідчити про агресивну політику фондування та зростання ризиків фінансової нестійкості, тоді як оптимальний рівень фінансового важеля дозволяє банку ефективно використовувати залучені ресурси для розширення операційної діяльності.

Важливе місце у системі оцінювання фінансової стійкості посідають нормативи достатності (адекватності) регулятивного капіталу, встановлені регулятором. Вони визначають мінімально допустимий рівень капіталу

відносно активів, зважених на ризик, і є обов'язковими до виконання. Дотримання цих нормативів гарантує наявність у банку достатнього запасу міцності для покриття можливих втрат. В Україні до ключових нормативів належать [102]:

- норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2);
- норматив достатності основного капіталу (Н3).

Суттєве значення для обмеження ризиковості діяльності мають нормативи кредитного ризику, які спрямовані на запобігання надмірній концентрації кредитних вкладень. Вони встановлюють граничні обсяги кредитування одного позичальника або групи пов'язаних осіб та регламентують рівень великих кредитних ризиків. Зокрема, в Україні застосовуються [97]:

- норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7);
- норматив великих кредитних ризиків (Н8).

Окрему групу показників фінансової стійкості формують індикатори ліквідності, що відповідають міжнародним стандартам Базельського комітету.

LCR (Liquidity Coverage Ratio) відображає спроможність банку забезпечити виконання зобов'язань протягом 30 календарних днів в умовах стресового відтоку коштів. Показник визначається як співвідношення обсягу високоякісних ліквідних активів до чистого прогнозованого відтоку коштів за відповідний період. Значення LCR на рівні не менше 100 % свідчить про наявність достатнього буфера ліквідності.

Аналогічним індикатором для операцій в іноземній валюті є LCRів (Liquidity Coverage Ratio in foreign currency), який характеризує здатність банку підтримувати валютну ліквідність у разі коливань валютного ринку або зростання попиту на іноземну валюту.

Довгострокову збалансованість активів і пасивів оцінює показник NSFR (Net Stable Funding Ratio) [91]. Він розраховується як відношення наявного стабільного фондування до необхідного стабільного фондування та відображає

забезпеченість довгострокових активів надійними джерелами фінансування [13]. Значення NSFR на рівні 100 % і вище свідчить про належну строкову узгодженість балансу та мінімізацію ризику структурного дефіциту ліквідності.

Відповідно до визначених змістових характеристик фінансової стійкості банківської установи сформовано та структуровано систему аналітичних індикаторів, призначених для її комплексного оцінювання. З метою підвищення інформативності діагностики показники було агреговано у функціонально однорідні блоки, що забезпечує логічну впорядкованість аналізу та можливість подальшої інтеграції результатів (табл. 1.7) [55, 67, 89].

У межах сформованої системи індикаторів виділено блоки, що відображають ключові аспекти фінансової стабільності банку: ліквідність балансу, дохідність активних операцій, ефективність діяльності, надійність та достатність капіталу [91].

Таблиця 1.7

Розширена система показників комплексного оцінювання фінансової стійкості банку

Блок оцінювання	Показник	Економічний зміст та аналітичне призначення
1	2	3
I. Ліквідність та збалансованість балансу	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Характеризує здатність банку негайно виконувати зобов’язання за рахунок високоліквідних активів
	Коефіцієнт загальної ліквідності	Відображає співвідношення ліквідних активів до зобов’язань та рівень поточної платоспроможності
	Співвідношення високоліквідних активів до робочих активів	Оцінює структуру активів з точки зору їх ліквідності
	Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов’язань	Показує відповідність ресурсної бази строковій структурі активів
	Коефіцієнт кредитно-депозитного співвідношення	Визначає ступінь покриття кредитного портфеля депозитними ресурсами

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
	Генеральний коефіцієнт ліквідності	Дає узагальнену оцінку ліквідності з урахуванням строкових параметрів
	Коефіцієнт концентрації кредитів інсайдерам	Відображає рівень ризику пов'язаних осіб
II. Дохідність активних операцій	Чистий спред	Визначає різницю між середньою доходністю активів та вартістю залучених ресурсів
	Чиста процентна маржа	Оцінює ефективність управління процентними активами та пасивами
III. Ефективність діяльності	Рентабельність капіталу (ROE)	Характеризує ефективність використання власного капіталу
	Рентабельність активів (ROA)	Показує здатність банку генерувати прибуток із наявних активів
	Рентабельність витрат	Визначає рівень операційної ефективності
	Частка іншого операційного доходу	Оцінює диверсифікацію джерел доходу
IV. Надійність та фінансова стабільність	Коефіцієнт достатності капіталу	Відображає рівень покриття ризиків власним капіталом
	Коефіцієнт фінансового важеля	Характеризує ступінь залежності від позикових ресурсів
	Коефіцієнт надійності	Інтегрально оцінює здатність банку виконувати зобов'язання
V. Достатність і захищеність капіталу	Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Визначає частку капіталу, забезпечену ліквідними або малоризиковими активами
	Коефіцієнт захищеності дохідних активів	Оцінює ризиковість активів щодо капітального покриття
	Мультиплікатор капіталу	Відображає рівень фінансового важеля та масштаб операцій відносно капіталу

Так, ліквідність балансу може оцінюватися через коефіцієнти миттєвої та загальної ліквідності, співвідношення високоліквідних активів до робочих, рівень ресурсної ліквідності зобов'язань, показники кредитно-депозитного співвідношення, генеральну ліквідність зобов'язань тощо. Водночас блок дохідності активних операцій доцільно характеризувати показниками чистого спреду та чистої процентної маржі, тоді як ефективність діяльності – через рентабельність капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), рентабельність витрат і рівень іншого операційного доходу [78]. Надійність і достатність капіталу відображаються коефіцієнтом достатності капіталу, показниками

фінансового важеля, захищеності власного капіталу та дохідних активів, мультиплікатором капіталу тощо.

Важливим складником комплексного аналізу фінансової стійкості є формування інтегральних оцінок, що створює підґрунтя для подальшого рейтингового ранжування банків і виділення якісно відмінних груп за рівнем стабільності. Узагальнення результатів у вигляді інтегрального індикатора підвищує порівнянність установ, спрощує інтерпретацію та розширює можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Установлено, що в сучасних умовах найбільш прикладно релевантною є рейтингова модель оцінювання, яка передбачає: (1) формування системи показників-індикаторів, (2) розроблення методики їх агрегування («згортки») в єдину інтегральну оцінку, (3) визначення вагових коефіцієнтів, (4) побудову рейтингів банків, (5) групування установ за інтегральними значеннями та (6) надання змістовних якісних характеристик кожній із груп [91].

На підставі проведеного теоретико-методичного аналізу сформульовано ключові вимоги до сучасного підходу оцінювання фінансової стійкості банку. Зокрема, така методика має [35, 57, 89]:

– базуватися на офіційній фінансовій звітності банків і статистичній інформації, що оприлюднюється регулятором;

– забезпечувати можливість одержання узагальнюючої інтегральної оцінки для одного банку або для вибірки банків;

– враховувати динаміку розвитку шляхом використання індикаторів зміни ключових статей балансу та фінансових результатів;

– передбачати ієрархічну та гнучку систему правил, яка дозволяє адекватно інтерпретувати значення показників і їх відхилення.

Загалом, більшість методик діагностики фінансового стану банківської установи можуть бути результативними за умови коректного врахування мети, завдань і контексту оцінювання. Однак у разі аналізу фінансової стійкості в довгостроковому вимірі доцільнішим вважається методичний підхід, який

акцентує увагу не лише на поточній ліквідності та доходності, а передусім на стабільності та захищеності капіталом, як основі здатності банку протистояти шокам і забезпечувати безперервність діяльності [54].

У цьому контексті практичну значущість має методика В. С. Кромонова, яка передбачає розрахунок інтегрального коефіцієнта фінансової стійкості банку. Відповідно до даного підходу інтегральний показник визначається як зважена сума шести часткових індикаторів, кожному з яких призначається власний коефіцієнт важливості, а саме:

– К1 – генеральний коефіцієнт стійкості (вага 45);

– К2 – коефіцієнт миттєвої ліквідності (вага 20);

– К3 – крос-коефіцієнт (вага 10);

– К4 – генеральний коефіцієнт ліквідності (вага 15);

– К5 – коефіцієнт захищеності капіталу (вага 5);

– К6 – коефіцієнт фондової капіталізації прибутку (вага 5).

Інтегральний коефіцієнт фінансової стійкості за вказаною методикою може бути поданий у вигляді:

$$\text{КФС} = 45 \cdot K1 + 20 \cdot K2 + \frac{10 \cdot K3}{3} + 15 \cdot K4 + 5 \cdot K5 + \frac{5 \cdot K6}{3}. \qquad (1.3)$$

Застосування підходу В. С. Кромонова дозволяє сформувати узагальнену оцінку, яка поєднує параметри надійності, ліквідності та результативності. Зокрема, поряд із показниками, що відображають здатність банку контролювати зобов’язання у середньостроковому періоді, інтегральний коефіцієнт враховує поточну й короткострокову платоспроможність через індикатори ліквідності, а також ефективність діяльності банку через показник фондової капіталізації прибутку. Таким чином, методика забезпечує комплексне уявлення про здатність банківської установи підтримувати стабільність та виконувати свої функції за умов дії внутрішніх і зовнішніх факторів ризику.

Таким чином, система показників фінансової стійкості банку охоплює індикатори автономії та фінансового важеля, нормативи достатності капіталу,

обмеження кредитного ризику, а також коефіцієнти коротко- і довгострокової ліквідності. Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє сформувати об’єктивну оцінку рівня фінансової стабільності банківської установи та визначити напрями її подальшого зміцнення.

Висновки до розділу 1

Узагальнено теоретичні засади управління фінансовою стійкістю банку як суб’єкта підприємницької діяльності та сформовано методологічне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу.

Обґрунтовано, що банк є складною економіко-правовою та інституційною категорією, яка поєднує ознаки комерційного підприємства, фінансового посередника і системоутворюючого інституту ринкової економіки. Показано дуалістичну природу банківської діяльності: на макрорівні банки забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів, підтримують платіжну інфраструктуру та безперервність суспільного відтворення, тоді як на мікрорівні функціонують як підприємницькі структури, орієнтовані на формування прибутку й капіталізацію. Систематизація підходів до визначення змісту банківської діяльності дозволила виокремити функціональний, портфельний, виробничий та посередницько-інституційний напрями, що комплексно розкривають її економічну природу. Також визначено принципи діяльності комерційних банків і уточнено, що функції банку не тотожні окремим операціям, а відображають економічні наслідки та суспільний ефект його діяльності.

Розкрито концептуальні засади фінансової стійкості банку та механізм її управління. Доведено, що фінансова стійкість має багатовимірний характер і охоплює не лише ліквідність, а ширший спектр характеристик: довгострокову платоспроможність, стабільність прибутковості, оптимальність структури балансу, достатність капіталу, якість активів і зрілість системи ризик-менеджменту. Визначено ключові внутрішні складові фінансової стійкості

(капіталізація, ліквідність, якість активів, прибутковість, ризик-менеджмент, репутаційна складова) та зовнішні фактори впливу (макроекономічні, регуляторні, ринкові). Сформовано уявлення про суб'єктно-об'єктну структуру управління фінансовою стійкістю, уточнено стратегічну мету та завдання управління, а також систематизовано базові принципи (системність, адаптивність, збалансованість, прозорість і підзвітність, превентивність). Показано, що ефективність управління забезпечується застосуванням інструментів регулювання капіталу, управління ліквідністю, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та корпоративного управління, інтегрованих у єдину логіку стратегічного й операційного контролю.

Сформовано методичні підходи та інструментарій оцінювання фінансової стійкості банку. Обґрунтовано доцільність використання комплексу аналітичних методів (порівняльного, горизонтального і вертикального аналізу, групування, балансового підходу, коефіцієнтного аналізу, рейтингових методів, економіко-математичного моделювання, прогнозування та стрес-тестування). Запропоновано структуровану систему показників, агреговану у функціонально однорідні блоки (ліквідність і збалансованість балансу, дохідність активних операцій, ефективність діяльності, надійність і фінансова стабільність, достатність і захищеність капіталу), що забезпечує логічну впорядкованість діагностики та можливість узагальнення результатів. Підкреслено значущість інтегральних оцінок і рейтингового підходу для порівняння банків, групування за рівнем стабільності та підвищення аналітичної інформативності управлінських висновків.

Сформували цілісну теоретико-методичну основу дослідження, яка дозволяє перейти до практичної діагностики фінансової стійкості конкретної банківської установи, оцінювання динаміки ключових індикаторів та розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю в умовах підвищеної невизначеності та системних ризиків.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»: ОЦІНКА, РИЗИК-ДІАГНОСТИКА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Порівняльна оцінка фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у системі системно важливих банків України

АТ «Райффайзен Банк» посідає помітне місце в банківському секторі України та належить до переліку системно важливих банків, визначеного Національним банком України (рішення від 29.02.2024 №70-рш). Наявність такого статусу означає підвищені вимоги до управління ризиками, капіталу та організації корпоративного управління, оскільки стабільність установи має значення не лише для її клієнтів, а й для стійкості фінансової системи загалом [1].

Банк здійснює діяльність на українському ринку з 1998 року та входить до міжнародної банківської групи Raiffeisen Bank International (RBI), що формує інституційну основу для імплементації уніфікованих стандартів корпоративного управління, комплаєнсу та внутрішньогрупового контролю ризиків. Така приналежність, як правило, посилює організаційну спроможність банку до адаптації в умовах макроекономічної турбулентності та підвищених безпекових загроз, оскільки забезпечує доступ до сучасних управлінських практик, технологічних рішень і методологій ризик-менеджменту, узгоджених із міжнародними підходами [31].

Організаційна архітектура управління банку вибудувана за принципами розподілу стратегічних, контрольних і виконавчих функцій: ключові рішення та нагляд концентруються на рівні Наглядової ради і Правління, а спеціалізовані колегіальні органи та підрозділи (зокрема, комітети з питань кредитування, управління активами й пасивами (ALCO), ризик-комітети, комплаєнс і внутрішній аудит) забезпечують реалізацію політик, поточний контроль та незалежну оцінку ефективності процедур. Така модель дає змогу підвищити

якість управлінських рішень і забезпечити належну систему стримувань і противаг відповідно до регуляторних вимог та внутрішніх стандартів групи.

Водночас специфіка банківської діяльності зумовлює обмеження щодо повноти розкриття управлінської та фінансової інформації: публічними, як правило, є дані, передбачені вимогами регулятора та стандартами фінансової звітності, тоді як деталізовані внутрішні моделі ризиків, методики оцінювання, ліміти, параметри сценаріїв і частина операційних регламентів належать до внутрішньої інформації (зокрема, з огляду на режим банківської таємниці). Тому аналітичні висновки щодо організаційної структури та системи управління формуються на основі офіційної звітності, публікацій банку та агрегованих даних регулятора, що визначає рамки та глибину дослідження [1].

Інфраструктурна спроможність банку підтримується поєднанням фізичної мережі та дистанційних каналів обслуговування: банк повідомляє про функціонування мережі приблизно 300 відділень по Україні та надання сервісу через цифрові платформи у режимі 24/7. Така гібридна модель обслуговування відповідає трендам цифровізації, підвищує операційну гнучкість і потенційно сприяє оптимізації витрат без втрати доступності послуг.

Фінансові результати АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр. доцільно оцінювати через динаміку ключових балансоутворювальних показників (активи, зобов’язання, капітал) та індикаторів прибутковості й ліквідності. Зокрема, за даними консолідованої проміжної фінансової звітності, сукупні активи станом на 30.09.2024 становили 214 078 867 тис. грн (тобто понад 214 млрд грн), що підтверджує масштаб діяльності установи та її суттєву роль на ринку (табл.2.1).

Таблиця 2.1 відображає динаміку ключових фінансових індикаторів АТ «Райффайзен Банк» за 2020–2024 рр. та дозволяє оцінити масштаби зростання, структурні зрушення й рівень фінансової стійкості установи в середньостроковій перспективі [38-40].

Таблиця 2.1

Динаміка ключових фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр., млн грн

Показник	2020 р.	2024 р.	Абсолютний приріст (+/–), млн грн	Темп приросту, %	Коефіцієнт зростання
Активи	107 361	219 637	+112 276	104,58	2,05
Кредити клієнтам	45 840	59 464	+13 624	29,72	1,30
Кошти клієнтів	79 120	182 291	+103 171	130,40	2,30
Регулятивний капітал	10 474	18 320	+7 846	74,91	1,75
Чистий прибуток	4 112	4 810	+698	16,97	1,17

Джерело: [38-40]

Аналіз представлених даних засвідчує суттєве розширення обсягів діяльності банку. Сукупні активи зросли з 107 361 млн грн у 2020 р. до 219 637 млн грн у 2024 р., що відповідає приросту на 112 276 млн грн або 104,58 %. Коефіцієнт зростання на рівні 2,05 свідчить про фактичне подвоєння балансової вартості активів за досліджуваний період. Така динаміка відображає не лише екстенсивне розширення операцій, але й посилення ринкових позицій банку в умовах трансформаційних процесів та підвищеної макрофінансової невизначеності.

Найвищі темпи приросту продемонстрували кошти клієнтів, які збільшилися на 103 171 млн грн (+130,40 %), а коефіцієнт їх зростання становив 2,30. Це свідчить про суттєве зміцнення ресурсної бази, підвищення рівня довіри з боку вкладників та розширення клієнтського сегмента. Депозитна експансія в умовах воєнного стану є індикатором високої репутаційної стійкості банку та ефективності його комунікаційної й ризик-орієнтованої політики [38-40].

Кредитний портфель зріс на 13 624 млн грн (+29,72 %; коефіцієнт зростання – 1,30), що характеризує помірну, але контрольовану динаміку активних операцій порівняно з темпами приросту зобов’язань. Такий розрив у темпах може інтерпретуватися як прояв консервативної кредитної політики та обережного підходу до управління кредитним ризиком в умовах нестабільного

економічного середовища. Стримане нарощення кредитування за одночасного суттєвого приросту коштів клієнтів підвищує ліквідну позицію банку та формує додатковий запас фінансової міцності.

Регулятивний капітал зріс з 10 474 млн грн до 18 320 млн грн (+74,91 %; коефіцієнт зростання – 1,75), що забезпечило збереження адекватного рівня капіталізації на тлі розширення активів. Зростання капіталу в умовах підвищених ризиків є важливим фактором підтримання нормативів достатності та створення буфера для покриття потенційних збитків. Дана тенденція свідчить про стратегічну орієнтацію банку на довгострокову фінансову стабільність, а не на короткострокову максимізацію прибутку.

Чистий прибуток за період 2020–2024 рр. збільшився на 698 млн грн (+16,97 %; коефіцієнт зростання – 1,17). Хоча темпи приросту прибутковості є нижчими порівняно з темпами зростання активів та зобов’язань, збереження позитивного фінансового результату в умовах воєнних, інфляційних та процентних шоків підтверджує стійкість бізнес-моделі та ефективність системи управління витратами й ризиками [39-40].

Слід наголосити, що окремі параметри діяльності банку – зокрема деталізована структура кредитного портфеля, методики оцінювання очікуваних кредитних збитків, внутрішні ліміти концентрації ризиків та управлінські регламенти – не підлягають повному публічному розкриттю. Відтак аналітичні висновки сформовано на основі офіційної фінансової звітності, статистичних матеріалів НБУ та узагальнених галузевих оглядів, що відповідає нормативним вимогам щодо розкриття інформації.

Структура активів характеризується диверсифікацією та орієнтацією на зниження ризиковості. Основу становлять кредитні операції з корпоративним сегментом і МСБ, вкладення у державні цінні папери, кореспондентські рахунки та високоліквідні активи, розміщені в НБУ. Поєднання дохідних активів із значною часткою ліквідних інструментів формує збалансований профіль «дохідність–ризик» та підтримує нормативи ліквідності на належному рівні [31].

Показовими є структурні трансформації в сегменті міжбанківських операцій. Формування портфеля кредитів та авансів банкам, який у 2020 р. був відсутній, а у 2024 р. досяг 32,8 млрд грн, свідчить про активізацію діяльності на міжбанківському ринку та використання цього сегмента як інструменту оперативного управління ліквідністю. Одночасне скорочення коштів банків майже на 90 % підтверджує зменшення залежності від зовнішнього фондування та підвищення рівня фінансової автономності.

Системна стійкість банку додатково забезпечується дотриманням і перевищенням встановлених регулятором нормативів достатності капіталу та ліквідності. Сукупність таких характеристик – зростання ресурсної бази, контрольована кредитна експансія, нарощення капіталу, диверсифікація активів та активне управління ліквідністю – формує комплекс передумов для підтримання операційної безперервності та протидії потенційним кризовим явищам.

Таким чином, результати динамічного аналізу свідчать про зміцнення фінансового потенціалу АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр., підвищення рівня капіталізації та автономності, а також про адаптивність бізнес-моделі до умов високої макроекономічної волатильності [38-40].

Структурний аналіз доходів АТ «Райффайзен Банк» у 2024 році свідчить про збалансованість та ефективність сформованої бізнес-моделі (рис. 2.1). Домінуючу частку в загальному обсязі операційного доходу становили процентні надходження – 71,4 %, що відображає збереження провідної ролі класичних банківських операцій у формуванні фінансового результату. Така структура підтверджує раціональну політику управління активами та підтримання стабільної процентної маржі в умовах волатильності процентного середовища.

Рис. 2.1. Структура доходів АТ «Райффайзен Банк» у 2024 р.

Комісійні доходи забезпечили 23,1 % сукупних надходжень, що свідчить про поступове зміцнення ролі транзакційного та сервісного сегментів. Зростання цієї складової пов'язане з розширенням цифрових каналів обслуговування, розвитком розрахунково-касових операцій, еквайрингу, дистанційного банкінгу та сервісів для малого й середнього бізнесу. Частка доходів від операцій з фінансовими інструментами (3,4 %) та інших операційних надходжень (2,0 %) формує додатковий диверсифікаційний компонент, що підвищує гнучкість прибуткової бази та знижує залежність від одного джерела доходу. У сукупності така модель доходогенерації відповідає сучасній концепції універсального банкінгу, що поєднує традиційні кредитні операції з інноваційними фінансовими сервісами [38-40].

За масштабами діяльності банк належить до провідних фінансових установ країни: входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів, до трійки лідерів за корпоративним кредитуванням та посідає значні позиції у сегменті обслуговування малого й середнього бізнесу. Частка банку на ринку активів становить близько 6 %, на ринку кредитування – понад 8 %, а на ринку депозитів – майже 7 % [1; 31]. Такі показники засвідчують вагомий вплив

установи на функціонування банківського сектору та її інтегрованість у фінансову систему держави.

Серед ключових конкурентних переваг банку доцільно виокремити:

– інституційну підтримку міжнародної фінансової групи RBI, що забезпечує доступ до європейських стандартів управління;

– порівняно низький рівень кредитного ризику та контрольований показник непрацюючих активів;

– стабільну динаміку капіталізації;

– високі рейтинги надійності;

– розвинену цифрову інфраструктуру та інноваційні фінансові продукти.

Цифрова трансформація є одним із стратегічних напрямів розвитку банку. Активно впроваджуються мобільні та веб-платформи (Raiffeisen Online, Raiffeisen Business Online), системи електронного документообігу, дистанційне кредитування для МСБ, а також аналітичні інструменти для бізнес-клієнтів. У 2023–2024 рр. банк розширив інструменти дистанційної ідентифікації клієнтів, автоматизації бек-офісних процесів та цифрових сервісів для корпоративного сегмента. Це сприяло підвищенню операційної ефективності, оптимізації витрат та зростанню комісійної складової доходів.

Окрему увагу банк приділяє впровадженню принципів сталого розвитку та ESG-трансформації. Реалізуються програми фінансування екологічних проєктів, розробляються «зелені» банківські продукти, підтримуються соціальні ініціативи, а внутрішні політики узгоджуються з європейськими стандартами відповідального фінансування. Такий підхід посилює довгострокову стійкість установи та відповідає сучасним вимогам до корпоративної відповідальності фінансових інститутів [1].

У цілому АТ «Райффайзен Банк» характеризується високим рівнем капіталізації, достатньою ліквідністю, розвиненою системою ризик-менеджменту та стабільною прибутковістю. Збалансована структура активів і зобов’язань, диверсифікована ресурсна база, підтримка міжнародної групи та

цифрова адаптивність формують стійкі конкурентні позиції банку навіть в умовах воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності.

З метою формування об'єктивної оцінки позиціонування АТ «Райффайзен Банк» у банківському секторі України доцільним є проведення порівняльного аналізу з системно важливими банками державного сектору, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк». Зазначені установи репрезентують найбільший сегмент національної банківської системи, здійснюють масштабні операції у роздрібному та корпоративному секторах і значною мірою визначають ринкову кон'юнктуру. Порівняльне дослідження охоплює показники структури активів, рівня капіталізації, ліквідності, прибутковості та якості кредитного портфеля за 2024 рік – період, що характеризується продовженням воєнного стану, високою макрофінансовою невизначеністю, зростанням ролі державного сектору та посиленням регуляторних вимог до стабільності банківської системи [40]. З метою формування об'єктивної оцінки позицій АТ «Райффайзен Банк» у національному банківському секторі доцільним є проведення порівняльного аналізу з системно важливими банками державного сектору – АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк». Вказані установи формують найбільший сегмент банківської системи України та відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Порівняння масштабів діяльності та структури активів дозволяє виявити відмінності у моделях функціонування банків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна структура активів банків у 2024 році

Показник	Райффайзен Банк	ПриватБанк	Ощадбанк
Активи, млрд грн	219,6	878,0	428,5
Кредити клієнтам, млрд грн	59,5	111,0	71,6
Частка кредитів у активах, %	27 %	13 %	17 %
Портфель ОВДП, млрд грн	24,3	255,0	393,9
Частка ОВДП у активах, %	18 %	61 %	62 %
Коефіцієнт ринкової орієнтації (Кредити / ОВДП)	2,45	0,44	0,18

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банків та даних НБУ.

Отримані результати демонструють наявність двох принципово різних моделей банківської діяльності. Державні банки характеризуються значною концентрацією активів у державних цінних паперах (понад 60 % активів), що свідчить про їх високу інтеграцію з бюджетною системою та участь у фінансуванні державного боргу. Така структура активів формує низький кредитний ризик, проте зменшує частку ринкового кредитування економіки.

Натомість АТ «Райффайзен Банк» демонструє більш диверсифіковану модель із переважанням кредитних операцій над інвестиціями в ОВДП (коефіцієнт ринкової орієнтації 2,45). Частка кредитів у активах становить 27 %, що суттєво перевищує відповідні показники державних банків. Це свідчить про ринково орієнтований характер бізнес-моделі, спрямованої на фінансування корпоративного сектору та малого й середнього бізнесу [40].

Таким чином, якщо державні банки реалізують квазіфіскальну модель розвитку, то приватний банк із міжнародним капіталом функціонує за принципами класичного універсального банкінгу з акцентом на диверсифікацію ризиків.

Важливим елементом порівняльного аналізу є оцінка капіталізації та ліквідності банків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльні показники фінансової стійкості банків у 2024 році

Показник	Райффайзен Банк	ПриватБанк	Ощадбанк
Власний капітал, млрд грн	18,3	53,7	31,1
Частка капіталу в активах, %	8,3 %	6,1 %	7,3 %
Н2 (адекватність капіталу), %	>18 %	>20 %	>17 %
Буфер понад норматив (10 %), в.п.	+8	+10	+7
LCR у гривні, %	169 %	305 %	210 %
Перевищення мінімального рівня (100 %), в.п.	+69	+205	+110
LCR в іноземній валюті, %	147 %	230 %	214 %

Джерело: складено автором на основі даних НБУ.

Аналіз показників капіталізації засвідчує, що всі досліджувані банки суттєво перевищують норматив адекватності капіталу (Н2 ≥ 10 %). Водночас структура стійкості відрізняється. Державні банки мають значний абсолютний

обсяг капіталу, що є наслідком проведених державою програм докапіталізації та концентрації активів у безризикових інструментах.

Частка власного капіталу в активах у АТ «Райффайзен Банк» (8,3 %) є співставною або навіть вищою за відповідні показники державних банків, що свідчить про достатній рівень фінансової автономії. Банк формує стійкість не через бюджетну підтримку, а за рахунок внутрішньої ефективності, консервативної кредитної політики та підтримки міжнародної групи RBI.

Показники ліквідності (LCR) у державних банків є надзвичайно високими, що значною мірою зумовлено концентрацією портфеля в ОВДП та наявністю значних залишків коштів державних підприємств. У АТ «Райффайзен Банк» рівень ліквідності також перевищує нормативні вимоги (169 % у гривні та 147 % у валюті), що підтверджує наявність достатнього буфера ліквідності при більш диверсифікованій структурі активів.

Таким чином, результати порівняльного аналізу дозволяють виділити дві моделі забезпечення фінансової стійкості:

1. Державна модель, заснована на концентрації активів у державних цінних паперах, високій ліквідності та підтримці з боку бюджету.

2. Ринково-орієнтована модель, притаманна АТ «Райффайзен Банк», яка базується на диверсифікованому кредитуванні, достатній капіталізації, ефективному управлінні ризиками та інтеграції у міжнародну фінансову групу [38-40].

У довгостроковій перспективі саме диверсифікована та ринкова модель розвитку формує більш гнучку та адаптивну систему фінансової стійкості, здатну ефективно функціонувати в умовах високої макроекономічної волатильності та структурних трансформацій фінансового сектору України.

Оцінювання фінансової стійкості банківської установи є неповним без аналізу її прибутковості та якості кредитного портфеля, оскільки саме ці параметри відображають здатність банку генерувати стабільний фінансовий результат у довгостроковій перспективі та ефективно управляти ризиками.

Порівняння показників прибутковості системно важливих банків у 2024 році виявляє відмінності не лише у масштабах отриманого прибутку, а й у природі його формування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльні показники прибутковості банків у 2024 році

Показник	Райффайзен Банк	ПриватБанк	Ощадбанк
Чистий прибуток, млрд грн	4,81	46,1	4,9
Рентабельність капіталу (ROE), %	26,3	85,4	14,7
Рентабельність активів (ROA), %	2,4	7,2	1,3
Частка процентних доходів у структурі, %	71,4	висока	висока
Домінуюче джерело доходу	Кредитні та комісійні операції	ОВДП та процентні доходи	ОВДП

Джерело: складено автором на основі [53-58].

Аналіз наведених даних свідчить про істотну різницю у масштабах прибутковості. АТ КБ «ПриватБанк» отримав рекордний фінансовий результат (46,1 млрд грн), що обумовлено значними процентними доходами від портфеля державних цінних паперів, а також зниженням витрат на формування резервів у 2024 році. Високі значення ROE (85,4 %) та ROA (7,2 %) демонструють надзвичайно високу прибутковість, однак вона значною мірою пов’язана зі структурою активів та концентрацією в державних інструментах [56].

Натомість АТ «Райффайзен Банк» сформував чистий прибуток у розмірі 4,81 млрд грн переважно за рахунок традиційних банківських операцій – кредитування та комісійного бізнесу. Рентабельність капіталу на рівні 26,3 % та рентабельність активів 2,4 % свідчать про ефективне використання ресурсної бази за умов більш диверсифікованої структури активів. Такий результат характеризується більш стійкою якістю доходів, оскільки він не залежить від масштабів державного фінансування чи концентрації в безризикових інструментах [40].

АТ «Ощадбанк» демонструє помірний рівень прибутковості (4,9 млрд грн), що супроводжується нижчими показниками ROE та ROA порівняно з

іншими установами, що свідчить про відносно нижчу ефективність використання активів.

Важливим компонентом оцінювання стійкості є аналіз якості кредитного портфеля, зокрема рівня непрацюючих кредитів (NPL), який виступає ключовим індикатором кредитного ризику (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники якості кредитного портфеля банків у 2024 році

Показник	Райффайзен Банк	ПриватБанк	Ощадбанк
Частка NPL, %	8,7	понад 20 %	понад 30 %
Характеристика портфеля	Диверсифікований, корпоративний та МСБ	Значна частка історичних проблемних кредитів	Висока концентрація історичних NPL
Ризик-профіль	Помірний	Підвищений (історичний)	Високий (структурний)

Джерело: складено автором на основі звітності банків та даних НБУ.

У 2024 році АТ «Райффайзен Банк» підтвердив збереження одного з найнижчих у системі рівнів NPL – 8,7 %, що свідчить про ефективну систему оцінки кредитоспроможності позичальників, консервативну кредитну політику та результативний моніторинг ризиків. У державних банках частка непрацюючих кредитів залишається суттєво вищою, що зумовлено накопиченими історичними проблемними активами, реалізацією програм підтримки окремих секторів економіки та специфікою кредитування державних підприємств [38-40].

Таким чином, проведене порівняння дозволяє констатувати, що фінансова стійкість банків у 2024 році формувалася за різними моделями:

– Державні банки забезпечують високу ліквідність і масштаб прибутку завдяки концентрації в державних цінних паперах та підтримці бюджетної системи, що знижує ринкові ризики, але водночас підвищує залежність від фіскальної політики.

– АТ «Райффайзен Банк» демонструє ринково орієнтовану модель стійкості, засновану на диверсифікованому кредитуванні, стабільній процентній маржі, розвиненому комісійному бізнесі та низькому рівні NPL.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2024 році фінансова стійкість АТ «Райффайзен Банк» забезпечувалася переважно якістю активів, збалансованістю структури доходів та ефективністю управління ризиками відповідно до стандартів міжнародної групи RBI. На відміну від державних банків, де ключовими факторами виступають масштаб, ліквідність та концентрація державних інструментів у портфелі, приватний банк демонструє більш автономну та ринкову модель розвитку, що підвищує його адаптивність до довгострокових макроекономічних викликів.

2.2. Комплексний аналіз фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк»

Оцінювання фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» здійснюється на основі консолідованої фінансової звітності за 2020–2024 роки, складеної відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та вимог Національного банку України. Джерелами інформації виступають аудовані річні звіти банку, статистичні матеріали НБУ та відкриті аналітичні огляди банківського сектору [38-40].

З огляду на регуляторні обмеження, деталізовані внутрішні моделі управління ризиками (ALM-структура, параметри стрес-тестування, внутрішні ліміти концентрації ризиків тощо) не підлягають повному публічному розкриттю. У зв’язку з цим аналітичні висновки базуються виключно на агрегованих показниках, дозволених до оприлюднення нормативними документами регулятора, що формує об’єктивну зовнішню оцінку фінансової стійкості установи.

Порівняльний аналіз 2024 року з довоєнним 2020 роком дозволяє оцінити трансформацію фінансового профілю банку в умовах пандемії COVID-19 та подальшої повномасштабної війни (табл.2.6) [31, 38-40].

Таблиця 2.6

Динаміка ключових фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр., млн грн

Показник	2020 р.	2024 р.	Абсолютна зміна, млн грн	Темп приросту, %	Коефіцієнт зростання
Активи	107 361	219 637	+112 276	+104,58	2,05
Кредити клієнтам	45 840	59 464	+13 624	+29,72	1,30
Кошти клієнтів	79 120	182 291	+103 171	+130,40	2,30
Регулятивний капітал	10 474	18 320	+7 846	+74,91	1,75
Чистий прибуток	4 112	4 810	+698	+16,97	1,17

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Аналіз табл. 2.6 свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності банку. Сукупні активи за досліджуваний період фактично подвоїлися, що вказує на збереження ринкових позицій та адаптивність установи в умовах макроекономічної нестабільності.

Найвищі темпи приросту продемонстрували кошти клієнтів (+130,40 %), що є індикатором зміцнення ресурсної бази та зростання довіри з боку вкладників навіть у кризових умовах.

Кредитний портфель зростав більш помірними темпами (+29,72 %), що відображає консервативну кредитну політику та контрольований ризик-профіль банку в період воєнного стану. Така асиметрія темпів зростання (ресурсна база зростає швидше за кредити) свідчить про формування ліквідного буфера та обережну стратегію управління активами.

Регулятивний капітал збільшився на 74,91 %, що забезпечило збереження достатнього рівня капіталізації на фоні розширення балансу. Чистий прибуток зріс на 16,97 %, підтверджуючи здатність банку генерувати стабільний фінансовий результат у складних економічних умовах [39-40].

Для поглибленої оцінки доцільно розглянути відносні показники, що характеризують структуру активів і пасивів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Структурні коефіцієнти фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Формула	2020 р.	2024 р.
Коефіцієнт капіталізації	Капітал / Активи	9,76 %	8,34 %
Частка кредитів в активах	Кредити / Активи	42,7 %	27,1 %
Частка коштів клієнтів в активах	Кошти клієнтів / Активи	73,7 %	83,0 %
Кредитно-депозитне співвідношення	Кредити / Кошти клієнтів	57,9 %	32,6 %

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 2.7, частка кредитів у структурі активів зменшилася, що свідчить про зниження ризикової складової балансу. Одночасно зросла частка коштів клієнтів у структурі пасивів, що підвищує фінансову автономність та стійкість ресурсної бази.

Суттєве зниження кредитно-депозитного співвідношення означає формування значного ліквідного запасу, що мінімізує ризики рефінансування та підвищує здатність банку виконувати зобов’язання в умовах нестабільності.

Фінансова стійкість банку тісно пов’язана з ефективністю використання активів і капіталу (табл.2.8) [38-40].

Таблиця 2.8

Показники прибутковості АТ «Райффайзен Банк» у 2024 році

Показник	Значення
Чистий прибуток	4 810 млн грн
Рентабельність активів (ROA)	2,4 %
Рентабельність капіталу (ROE)	26,3 %

Джерело: фінансова звітність банку.

Значення ROA та ROE свідчать про достатній рівень ефективності управління ресурсами. Збереження позитивної динаміки прибутковості в умовах воєнного стану підтверджує стійкість бізнес-моделі банку.

Важливим індикатором фінансової стійкості є рівень непрацюючих кредитів (NPL). За відкритими даними, частка NPL у банку у 2023–2024 роках була нижчою за середньосистемний показник. Це означає:

- менший обсяг резервування;
- стабільнішу процентну маржу;
- більш прогнозовану капітальну динаміку.

Зниження частки проблемних активів свідчить про ефективну систему управління кредитним ризиком та належний рівень моніторингу позичальників.

Комплексний аналіз показників динаміки, структури балансу, прибутковості та якості активів дозволяє зробити висновок, що у 2020–2024 роках АТ «Райффайзен Банк» продемонстрував зміцнення фінансової стійкості в умовах високої макроекономічної волатильності [1].

Фінансовий профіль банку характеризується:

- суттєвим зростанням активів та ресурсної бази;
- консервативною кредитною політикою;
- достатнім рівнем капіталізації;
- стабільною прибутковістю;
- помірним ризик-профілем.

Таким чином, навіть за відсутності доступу до внутрішніх моделей ризик-менеджменту можна констатувати, що фінансова стійкість банку у 2024 році забезпечувалася збалансованістю структури активів і пасивів, достатністю капіталу та ефективністю управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

У 2024 році АТ «Райффайзен Банк» продемонстрував один із найвищих показників ліквідності серед системно важливих банків України, що є ключовим індикатором його коротко- та середньострокової фінансової стійкості. Наявність значного обсягу високоліквідних активів, диверсифікована структура балансу та консервативна політика управління ризиками забезпечили суттєве перевищення встановлених регулятором нормативів ліквідності [31].

Зокрема, у 2024 році значення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) у національній валюті становило 169 % при мінімально допустимому рівні 100 %, що свідчить про наявність значного запасу ліквідних коштів для покриття

потенційного відтоку ресурсів у стресових умовах. Аналогічний показник в іноземній валюті становив 147 %, що також істотно перевищує нормативне значення. Показник довгострокової стабільності фондування (NSFR) дорівнював 121 % при мінімально необхідному рівні 100 %, що характеризує збалансованість строкової структури активів і пасивів та достатність стабільних джерел фінансування для покриття довгострокових активів.

Сукупність наведених значень підтверджує високий рівень ліквідної спроможності банку та його здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами навіть в умовах посилення воєнних ризиків, валютних коливань і нестабільності фінансових ринків. Важливо підкреслити, що така ліквідна позиція формується не лише за рахунок інвестицій у державні цінні папери, а й завдяки збалансованому поєднанню кредитних, інвестиційних та грошових активів.

Фінансова стійкість банку підтверджується також результатами прибутковості. У 2024 році чистий прибуток склав 4,81 млрд грн, що засвідчує збереження позитивної динаміки після кризового 2022 року. Динаміка фінансових результатів у 2020–2024 роках наведена у табл. 2.9 [39-40].

Таблиця 2.9

Показники прибутковості АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млрд грн	4,1	3,7	1,2	5,1	4,81
ROE, %	29,4	24,0	7,1	30,5	26,3
ROA, %	2,7	2,7	0,8	3,1	2,4

Джерело: складено за даними фінансової звітності банку.

Як видно з табл. 2.9, найбільш складним для банківського сектору став 2022 рік, що характеризувався різким зниженням прибутковості внаслідок формування резервів та зростання кредитних ризиків. Однак уже у 2023–2024 роках відбулося відновлення операційної ефективності, що проявилося у зростанні показників рентабельності активів і капіталу. Рівень ROE у 2024 році (26,3 %) свідчить про високу ефективність використання власного капіталу, а ROA на рівні 2,4 % підтверджує достатню результативність активних операцій.

У 2024 році банк остаточно закріпив позиції одного з найбільш фінансово стійких приватних банків України. Попри воєнні виклики, установі вдалося зберегти високий рівень капіталізації, ліквідності та якості активів, не вдаючись до надмірної концентрації портфеля в державних цінних паперах, що характерно для банків державного сектору. Це свідчить про функціонування моделі класичного комерційного банкінгу з орієнтацією на ринкові механізми формування доходів.

Серед ключових конкурентних переваг банку у 2024 році доцільно виділити [1,31, 38-40]:

1. Порівняно низький рівень непрацюючих кредитів, що забезпечує стабільність процентної маржі та мінімізує потребу у значних резервуваннях.

2. Диверсифіковану структуру доходів і активів.

3. Інституційну підтримку міжнародної групи Raiffeisen Bank International, яка забезпечує доступ до сучасних методологій ризик-менеджменту та корпоративного управління.

4. Стабільне зростання депозитної бази та збалансовану структуру фондування.

5. Високу операційну ефективність у період воєнної економіки.

Порівняльний аналіз із державними банками підтверджує, що АТ «Райффайзен Банк» займає стійку позицію на ринку, поєднуючи помірний масштаб активів із високими показниками ефективності та контрольованим ризик-профілем. На відміну від державних установ, діяльність яких значною мірою пов’язана з обслуговуванням державного боргу та концентрацією портфеля в ОВДП, банк функціонує за ринковою моделлю, орієнтованою на корпоративне кредитування, МСБ та роздрібний сегмент.

Хоча за обсягом активів банк поступається державним гігантам, відносно менший масштаб діяльності дозволяє забезпечувати гнучкість управління, оперативне прийняття рішень і ефективніший контроль ризиків. У воєнних

умовах саме така збалансована модель може виявлятися більш адаптивною та менш залежною від фіскальних чинників.

Оцінювання нормативів діяльності АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 роках засвідчує стабільне дотримання регуляторних вимог НБУ щодо достатності капіталу, ліквідності, концентрації кредитного ризику та валютної позиції. Динаміка нормативів у досліджуваний період відображає вплив зовнішніх шоків – пандемічних обмежень 2020 року, макроекономічної турбулентності 2021 року та структурної перебудови фінансової системи в умовах повномасштабної війни у 2022–2024 роках. Проте навіть за наявності цих факторів банк зберіг нормативну стабільність і сформував достатній запас фінансової міцності для подальшого функціонування [39-40].

Регуляторні показники діяльності банку відображають не лише формальне дотримання встановлених Національним банком України економічних нормативів, а й структурні зміни в системі управління ризиками, капіталом та ліквідністю. У період 2020–2024 рр. фінансове середовище зазнало суттєвих трансформацій, пов’язаних із пандемією, макроекономічною турбулентністю та повномасштабною війною, що зумовило перегляд підходів до формування резервів, управління концентрацією ризиків та оптимізації структури активів.

Для комплексної оцінки здатності банку підтримувати належний рівень фінансової безпеки доцільно проаналізувати динаміку ключових економічних нормативів (табл. 2.10).

Мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1) протягом досліджуваного періоду демонструє суттєве зростання: з 10 394 млн грн у 2020 році до пікового значення 22 548 млн грн у 2023 році. Така динаміка відображає посилення капітальної бази в умовах підвищених ризиків та формування додаткового буфера фінансової стійкості. Незважаючи на певне коригування у 2024 році (до 19 112 млн грн), обсяг капіталу залишається істотно вищим за докризовий рівень, що свідчить про збереження достатнього запасу міцності.

Таблиця 2.10

Економічні нормативи АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр.

Норматив	2020	2021	2022	2023	2024
Н1, млн грн	10 394	12 321	14 172	22 548	19 112
Н2, %	17,08	15,29	16,21	28,37	–
Н3, %	11,58	10,69	14,78	17,63	–
Н7, %	13,48	14,32	15,48	8,86	16,04
Н8, %	23,66	38,04	50,61	–	93,38
Н9, %	1,25	13,56	11,32	9,59	1,04
Н11, %	0,8	0,8	0,01	0,01	0,01
Н12, %	0,84	0,84	0,02	0,01	0,02
L13-1, %	6,09	0,46	4,27	3,54	3,22
L13-2, %	0,05	0,17	0,77	0,46	1,04
LCR (усі валюти), %	361,39	232,50	321,69	273,39	309,92
LCR (іноземна валюта), %	629,79	237,34	365,39	321,16	–
NSFR, %	–	120,65	156,35	192,02	–

Джерело: складено за даними НБУ та фінансової звітності банку.

Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) у 2020–2023 роках стабільно перевищував мінімальну вимогу НБУ (10 %), коливаючись у межах 15–28 %. Підвищення Н2 у 2023 році до 28,37 % зумовлене зміною структури активів, зменшенням частки ризик-зважених кредитів та збільшенням ліквідних інструментів. Аналогічну тенденцію демонструє норматив достатності основного капіталу (Н3), що підтверджує здатність банку покривати ризикові активи власним капіталом навіть в умовах нестабільності.

Аналіз нормативів концентрації кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) свідчить про переформатування портфеля в умовах воєнного часу.

Норматив Н7 у 2020–2022 рр. поступово зростав, що відображало концентрацію на окремих великих позичальниках. Зниження у 2023 році до 8,86 % свідчить про диверсифікацію портфеля та зменшення концентрації ризиків. Подальше підвищення у 2024 році (16,04 %) може бути пов’язане з відновленням кредитної активності або переглядом структури великих експозицій [39-40].

Норматив Н8 демонструє значне зростання – до 93,38 % у 2024 році, що вказує на високу частку великих кредитних ризиків у структурі портфеля. Така тенденція потребує посиленого моніторингу та ретельного управління концентраційними ризиками.

Норматив Н9 після максимального значення у 2021 році поступово знижується до 1,04 % у 2024 році, що свідчить про мінімізацію операцій із пов'язаними особами та зниження внутрішньогрупових ризиків.

Показники Н11 і Н12 протягом усього періоду залишаються на мінімальному рівні (менше 1 %), що характеризує обмежену експозицію банку до інвестицій у цінні папери окремих емітентів та низький ризик волатильності фондового ринку.

Нормативи відкритої валютної позиції (L13-1 та L13-2) перебувають у низькому діапазоні, що свідчить про контрольований валютний ризик та відсутність значних спекулятивних позицій.

Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) упродовж 2020–2024 років суттєво перевищував нормативний рівень 100 %, перебуваючи в діапазоні 230–360 %. Це означає, що банк формує значний запас високоліквідних активів для покриття можливого відтоку коштів у короткостроковій перспективі.

Показник NSFR демонструє зростання з 120,65 % у 2021 році до 192,02 % у 2023 році, що свідчить про посилення довгострокової стабільності фондування та узгодженість строкової структури активів і пасивів.

Сукупність регуляторних нормативів дозволяє констатувати, що АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 роках: підтримував достатній рівень капіталізації; забезпечував суттєвий запас ліквідності; мінімізував валютні та інвестиційні ризики; контролював концентрацію кредитних ризиків; поступово знижував експозицію щодо пов'язаних осіб [38-40].

Попри варіативність окремих показників, пов'язану із зовнішніми шоками, банк демонструє здатність адаптувати структуру балансу до змін ринкового середовища. Дотримання регуляторних вимог НБУ протягом

досліджуваного періоду свідчить про наявність достатнього рівня фінансової безпеки та сформованого буфера стійкості, що дозволяє банку функціонувати в умовах підвищеного ризикового середовища.

Комплексне оцінювання фінансової стійкості банку неможливе без розрахунку системи відносних показників, які дозволяють оцінити структуру капіталу, рівень фінансової автономії, залежність від залучених ресурсів та ступінь навантаження на власний капітал.

На відміну від абсолютних показників, що характеризують масштаб діяльності, відносні коефіцієнти дають змогу виявити структурні зміни у фінансовій моделі банку та оцінити динаміку ризик-профілю у довгостроковій перспективі.

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Відносні показники фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
К1 – коефіцієнт надійності, %	12,19	12,32	10,25	11,67	8,34
К2 – коефіцієнт фінансового важеля	13,88	14,05	11,42	13,21	9,10
К3 – частка власного капіталу в активах, %	12,19	12,32	10,25	11,67	8,34
К4 – мультиплікатор капіталу	8,21	8,12	9,75	8,57	11,99

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності банку.

Динаміка коефіцієнта надійності демонструє поступове зниження з 12,19 % у 2020 році до 8,34 % у 2024 році. Це означає, що частка власного капіталу в структурі активів скорочується, а фінансування активів дедалі більшою мірою здійснюється за рахунок залучених коштів.

Попри зниження, показник залишається на економічно прийнятному рівні для банківського сектору, що підтверджує збереження фінансової автономії. Зменшення частки капіталу є логічним наслідком більш швидкого зростання активів порівняно з темпами нарощення капіталу.

Коефіцієнт фінансового важеля характеризує ступінь залежності банку від позикових ресурсів. У 2020–2021 роках його значення перевищувало 13, що свідчило про високий рівень використання залучених коштів у фінансуванні активів.

У 2024 році показник знижується до 9,10, що означає відносне зменшення боргового навантаження на власний капітал. Така динаміка може бути пов'язана зі зміною структури зобов'язань або збільшенням капітальної бази.

Зниження коефіцієнта фінансового важеля в 2024 році слід оцінювати позитивно з позиції зменшення ризиковості фінансової структури.

Мультиплікатор капіталу демонструє, скільки гривень активів припадає на одну гривню власного капіталу. У 2024 році його значення зросло до 11,99, що є найвищим за аналізований період.

Зростання мультиплікатора свідчить про: посилення навантаження на капітал; збільшення обсягу активів, профінансованих за рахунок зобов'язань; потенційне зростання чутливості до ризиків.

Водночас підвищення мультиплікатора не є однозначно негативним явищем, оскільки може свідчити про активізацію операційної діяльності та ефективніше використання капіталу за умови збереження нормативів Н2 та Н3.

Для кращої інтерпретації змін доцільно узагальнити структурні зрушення у вигляді інтегрованої характеристики (табл. 2.12) [39-40].

Таблиця 2.12

Структурні зміни фінансової моделі АТ «Райффайзен Банк» (2020–2024 рр.)

Напрям зміни	Тенденція	Економічна інтерпретація
Частка власного капіталу	↓	Зростання активів випереджає зростання капіталу
Фінансовий важіль	↓ (2024)	Помірне зниження боргового навантаження
Мультиплікатор капіталу	↑	Підвищення операційної активності
Залежність від залучених коштів	↑ структурно	Активніше використання депозитної бази

Система відносних показників свідчить, що протягом 2020–2023 років банк функціонував у режимі підвищеної ліквідності та капітальної обережності.

У 2024 році спостерігається поступове відновлення активної моделі розвитку, що супроводжується: збільшенням мультиплікатора капіталу; структурним зростанням ролі залучених ресурсів; помірним зниженням частки власного капіталу в активах.

Попри зазначені зміни, показники залишаються в межах економічно прийнятних значень і не свідчать про критичне погіршення фінансової стійкості. Динаміка коефіцієнтів відображає адаптацію банку до нових ринкових умов і перехід від консервативної моделі кризового періоду до більш збалансованої посткризової стратегії.

Таким чином, у 2024 році фінансова модель АТ «Райффайзен Банк» характеризується збереженням стійкості за одночасного помірного зростання ризикового навантаження на капітал, що потребує подальшого контролю концентраційних ризиків та підтримання достатнього рівня капіталізації.

2.3. Вплив воєнних загроз і макроекономічної нестабільності на рівень фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк»: діагностика ризиків і факторний аналіз

Воєнний період для банківської системи України сформував нетипову конфігурацію ризиків, у межах якої одночасно діяли: різке підвищення макроекономічної невизначеності та інфляційно-валютні коливання; зміна поведінкових моделей вкладників і позичальників (підвищення переваги ліквідності, скорочення горизонту планування, зростання чутливості до шоків); посилення ролі держави як ключового емітента інструментів із мінімальним кредитним ризиком у національній валюті (насамперед ОВДП), що трансформувало структуру активів і механізми управління ліквідністю; адаптація регуляторної політики НБУ до умов воєнного стану, включно з підвищеною увагою до капіталу, ліквідності та концентраційних ризиків. У

такому середовищі оцінка фінансової стійкості окремого банку є методологічно коректнішою за умови застосування факторного підходу, який дозволяє відокремити вплив ключових драйверів і зменшити ризик спрощених інтерпретацій на основі лише одного-двох індикаторів [53-56].

З позицій факторної логіки фінансова стійкість у воєнних умовах формується через сукупність взаємопов'язаних каналів:

1. масштабування балансу (динаміка активів і зобов'язань як маркер адаптивності та ринкової присутності);

2. структура ресурсної бази (роль коштів клієнтів і стабільність фондування);

3. інтенсивність кредитної активності та зміна ризиковості активів;

4. капіталізація і фінансовий важіль (співвідношення активів та капіталу як індикатор навантаження на буфери покриття ризиків);

5. прибутковість і якість доходів (здатність генерувати результат за зростаючої вартості ризику);

6. ризикові втрати та резерви (як механізм трансляції шоків у фінансовий результат і капітал).

Порівняння параметрів 2024 року з довоєнним 2020 роком демонструє одночасне розширення масштабу операцій та зміну фінансових пропорцій. Так, сукупні активи АТ «Райффайзен Банк» збільшилися з 107 361 млн грн до 219 637 млн грн (+104,58 %), а кошти клієнтів – з 79 120 млн грн до 182 291 млн грн (+130,40 %). Така динаміка вказує на суттєве зміцнення ресурсної бази та збереження довіри клієнтів у період високих системних ризиків. Водночас кредити клієнтам зростали помірніше (+29,72 %), що є узгодженим із ризик-орієнтованою політикою кредитування у період воєнної невизначеності та потенційного зростання ймовірності дефолтів [40].

Регулятивний капітал збільшився з 10 474 млн грн до 18 320 млн грн (+74,91 %), тобто банк нарощував капітальну базу як елемент підсилення стійкості. Однак темпи приросту капіталу були нижчими за темпи приросту

активів, що означає відносне підвищення навантаження на капітальні буфери та актуалізує значущість контролю ризиків, концентрацій і резервів. Чистий прибуток зріс з 4 112 млн грн до 4 810 млн грн (+16,97 %), проте його динаміка істотно поступається темпам розширення балансу. Це свідчить, що в умовах війни та макрофінансових шоків підвищується «ціна» стійкості: зростають витрати на ризик, змінюються умови фондування, а також відбувається переформатування джерел доходів (зміна співвідношення маржинальних і транзакційних компонентів).

З метою підвищення аналітичної переконливості доцільно доповнювати традиційні показники приросту індикаторами середньорічної динаміки (CAGR), що дозволяє оцінити швидкість змін без спотворень, пов'язаних із базовим ефектом окремих років (табл.2.13) [38-40].

Таблиця 2.13

Динаміка ключових показників АТ «Райффайзен Банк» у 2024 р. відносно 2020 р.

Показник	2020 р., млн грн	2024 р., млн грн	Абсолютна зміна, млн грн	Темп приросту, %	Коефіцієнт зростання, рази	Середньорічний темп зростання показника 2020–2024, %*
Активи	107 361	219 637	+112 276	+104,58	2,05	19,60
Кредити клієнтам	45 840	59 464	+13 624	+29,72	1,30	6,72
Кошти клієнтів	79 120	182 291	+103 171	+130,40	2,30	23,20
Регулятивний капітал	10 474	18 320	+7 846	+74,91	1,75	15,00
Чистий прибуток	4 112	4 810	+698	+16,97	1,17	4,00
Джерело						[15; 16; 17]

Інтерпретація табл. 2.13 у контексті факторного підходу дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. Домінування депозитного драйвера. Найвищий середньорічний темп приросту спостерігається за коштами клієнтів (CAGR 23,20 %), що означає, що

стійкість банку у воєнний період значною мірою підтримувалась через ресурсну базу та здатність утримувати/нарощувати фондування.

2. Асиметрія «фондування–кредитування». CAGR кредитів (6,72 %) істотно нижчий за CAGR коштів клієнтів, що вказує на обережне нарощення ризикових активів. За факторною логікою це відповідає моделі, коли банк у стресовому середовищі акцентує увагу на ліквідності та якості активів, а не на максимізації кредитної експансії.

3. Капіталізація з відносним зростанням навантаження. Хоча регулятивний капітал зростав (CAGR 15,00 %), його темп нижчий за темп активів (CAGR 19,60 %). Це означає, що поряд із нарощенням абсолютних капітальних буферів відбувається підвищення вимог до їх ефективності, тобто до того, наскільки результативно банк управляє ризиковими вагами активів, резервами та концентрацією експозицій.

4. «Ціна стійкості» у прибутковості. Чистий прибуток зростає найповільніше (CAGR 4,00 %), що є типовим для періодів високої невизначеності, коли прибуток стримується поєднанням: підвищених витрат на ризик, трансформації процентного середовища, перерозподілу доходів між сегментами, а також необхідності підтримувати підвищені рівні ліквідності. У факторній інтерпретації це означає, що банк забезпечував стійкість не через «прискорену» прибутковість, а через збалансування ризику, ліквідності та капіталу.

Отже, воєнні загрози та макроекономічна нестабільність проявилися у фінансовому профілі АТ «Райффайзен Банк» не лише як шок до прибутковості, а передусім як структурний зсув: прискорене зростання ресурсної бази та активів супроводжується стриманішою кредитною динамікою й нижчим темпом приросту фінансового результату. Це формує аналітичні підстави для подальшої діагностики ризиків у розрізі: (а) кредитного ризику та резервів, (б) концентраційних ризиків, (в) процентного ризику та вартості фондування, (г) ліквідності та структури активів у воєнних умовах.

Для переходу від опису динаміки показників до з'ясування причин їх зміни доцільно застосувати факторну декомпозицію рентабельності власного капіталу (ROE) за спрощеним підходом моделі DuPont. У межах цієї інтерпретації рентабельність капіталу розглядається як функція двох ключових компонентів:

$$ROE \approx ROA \times EM, \quad (2.1)$$

де ROA – рентабельність активів,

EM (Equity Multiplier) – мультиплікатор капіталу (фінансовий важіль).

З огляду на обмеженість публічних даних використано такі методологічні припущення: під «капіталом» розуміється регулятивний капітал; ROA розраховано як відношення чистого прибутку до валюти балансу на кінець року; застосовано кінцеві (а не середньорічні) значення активів і капіталу.

Попри спрощення (у повній версії DuPont доцільно використовувати середньорічні показники за МСФЗ), така модель дозволяє виокремити базові фактори трансформації рентабельності (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Спрощена факторна декомпозиція ROE АТ «Райффайзен Банк» (2020–2024 рр.)

Показник	2020 р.	2024 р.	Абсолютна зміна
Чистий прибуток, млн грн	4 112	4 810	+698
Активи, млн грн	107 361	219 637	+112 276
Регулятивний капітал, млн грн	10 474	18 320	+7 846
ROA, % (Прибуток / Активи ×100)	3,83	2,19	–1,64 в.п.
Мультиплікатор капіталу (EM) (Активи / Капітал)	10,25	11,99	+1,74
ROE, % (ROA × EM)	39,26	26,26	–13,00 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі [38-40].

Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок

У базовому році:

$$ROE_0 = 3{,}83\% \times 10{,}25 = 39{,}26\%.$$

У звітному році:

$$ROE_1 = 2{,}19\% \times 11{,}99 = 26{,}26\%.$$

Загальна зміна становить:

$$\Delta ROE = -13{,}00 \text{ в.п.}$$

Для визначення внеску кожного фактора застосовано поетапну заміну:

1. Вплив зміни рентабельності активів (ROA) при незмінному мультиплікаторі 2020 року:

$$ROE' = 2{,}19\% \times 10{,}25 = 22{,}45\%.$$

$$\Delta ROE_{(ROA)} = 22{,}45 - 39{,}26 = -16{,}81 \text{ в.п.}$$

2. Вплив зміни фінансового важеля (EM) за нового ROA:

$$\Delta ROE_{(EM)} = 26{,}26 - 22{,}45 = +3{,}81 \text{ в.п.}$$

Отримані розрахунки свідчать, що ключовим чинником зниження ROE у 2024 році стало падіння рентабельності активів, яке зумовило скорочення показника на 16,81 відсоткових пункти. Натомість збільшення фінансового важеля частково компенсувало негативний ефект (+3,81 в.п.), однак не змогло відновити попередній рівень дохідності капіталу.

Зниження ROA відображає комплекс макроекономічних і воєнних факторів, зокрема:

- зростання вартості ресурсної бази;
- підвищення процентних та адміністративних витрат;
- збільшення обсягів резервування під кредитні ризики;
- трансформацію структури активів у бік менш маржинальних, але більш ліквідних інструментів.

Водночас підвищення мультиплікатора капіталу свідчить про швидше зростання активів порівняно з капіталом, що означає збільшення фінансового навантаження на власний капітал. Така тенденція характерна для періодів масштабування балансу за рахунок залучених ресурсів.

Співвідношення факторів узгоджується з балансовою динамікою: активи зросли більш ніж удвічі, тоді як чистий прибуток продемонстрував помірне зростання. Це означає, що ефективність використання активів у воєнних умовах знизилася, а масштабування діяльності відбувалося переважно через розширення депозитної бази.

Окремо слід зазначити, що зростання важеля частково пов’язане з [1, 31, 38-40]:

– переорієнтацією на стабільні, але помірно дохідні інструменти (державні цінні папери);

– обмеженою швидкістю нарощення капіталу відносно активів;

– структурною зміною співвідношення власних і залучених ресурсів.

Зниження рентабельності власного капіталу АТ «Райффайзен Банк» у 2024 році зумовлене передусім зменшенням економічної віддачі активів (ROA), тоді як підвищення фінансового важеля лише частково компенсувало негативний ефект.

Трансформація фінансової стійкості в умовах воєнного періоду відбувається не через втрату масштабів діяльності, а через зміну якості прибутковості активів і зростання вартості ризику, що вимагає подальшої оптимізації структури активів, управління маржинальністю та підтримання достатнього рівня капіталізації.

Продовжуючи аналіз факторів формування фінансового результату, доцільно детально розглянути структуру процентних доходів і витрат, оскільки саме вони визначають динаміку чистого процентного доходу (NII) та рівень процентної маржі банку.

Аналіз доходної частини засвідчує, що у 2023–2024 рр. в структурі надходжень банку зберігається домінування процентного компонента, що відповідає класичній моделі комерційного банкінгу. Частка чистих процентних доходів у загальному обсязі операційних доходів перевищує 60 %, що підтверджує ключову роль кредитно-інвестиційної діяльності у формуванні фінансового результату. У звітному періоді відбулося подальше зростання питомої ваги процентних доходів (приблизно на 4 в.п.), унаслідок чого їх частка досягла близько 62 %. Комісійні доходи залишаються другим за значущістю джерелом формування виручки (приблизно 25 %), що свідчить про достатній

рівень диверсифікації доходної бази, однак збереження процентної маржі як базового драйвера прибутковості (табл.2.15) [31, 39-40].

Таблиця 2.15

Структура процентних доходів АТ «Райффайзен Банк» у 2023–2024 рр., млн грн

Стаття процентних доходів	2023	2024	Δ	Частка 2023, %	Частка 2024, %	Δ частки, в.п.
Кредити та аванси клієнтам	9 042,209	8 515,666	–526,543	43,73	40,32	–3,41
Кредити та аванси банкам	7 342,863	6 714,967	–627,896	35,51	31,79	–3,72
Державні цінні папери (амортизована собівартість)	3 417,549	3 693,242	+275,693	16,53	17,49	+0,96
ДЦП (FVOCI)	183,897	1 310,140	+1 126,243	0,89	6,20	+5,31
ДЦП (FVTPL)	690,025	887,790	+197,765	3,34	4,20	+0,87
Разом процентні доходи	20 676,543	21 121,805	+445,262	100,00	100,00	–

Джерело: [31, 38-40].

Структурний аналіз (табл. 2.15) демонструє перерозподіл джерел процентного доходу на користь державних інструментів. Якщо раніше домінуючим джерелом залишалося кредитування клієнтів, то у 2024 році помітно зросла роль портфеля державних цінних паперів, зокрема тих, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (FVOCI). Частка доходів від державних цінних паперів сумарно зросла, що відображає адаптивну інвестиційну стратегію банку в умовах воєнного ризику.

Фактично банк здійснив часткову переорієнтацію активів у бік інструментів із мінімальним кредитним ризиком, що дозволило стабілізувати процентні доходи за умов обмеженого зростання кредитного портфеля. Такий підхід знижує ризик неповернення, однак супроводжується нижчим потенціалом маржинальності порівняно з корпоративним кредитуванням.

З іншого боку, істотно зросла вартість фондування, що безпосередньо вплинуло на структуру процентних витрат (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Структура процентних витрат АТ «Райффайзен Банк» у 2023–2024 рр., млн грн

Стаття процентних витрат	2023	2024	Δ	Частка 2023, %	Частка 2024, %	Δ частки, в.п.
Кошти клієнтів	3 803,529	4 075,935	+272,406	98,43	98,36	–0,07
Орендні зобов’язання	41,119	43,820	+2,701	1,06	1,06	–0,01
Кошти банків	9,249	14,542	+5,293	0,24	0,35	+0,11
Інші	10,438	9,797	–0,641	0,27	0,24	–0,03
Разом процентні витрати	3 864,335	4 144,094	+279,759	100,00	100,00	–

Джерело: [31, 38-40].

Аналіз табл. 2.16 підтверджує, що основним джерелом процентних витрат залишаються кошти клієнтів (понад 98 %), що свідчить про високу залежність банку від депозитного фондування. У 2023–2024 рр. процентні витрати зросли у зв’язку з підвищенням ставок за строковими депозитами, що було зумовлено високою обліковою ставкою НБУ, інфляційними очікуваннями та конкуренцією за ресурсну базу.

Підвищення середніх депозитних ставок до 15–18 % річних у період жорсткої монетарної політики спричинило суттєве зростання витрат на обслуговування залучених коштів. Внаслідок цього, хоча чистий процентний дохід номінально збільшився, чиста процентна маржа (NIM) зазнала звуження.

Факторний аналіз динаміки NII дозволяє виокремити дві ключові тенденції:

1. Структурний перерозподіл активів на користь державних цінних паперів, що забезпечило стабільність доходної бази.

2. Зростання вартості ресурсів, яке посилило тиск на маржинальність.

Комбінований вплив цих факторів визначив помірну динаміку чистого процентного результату у 2022–2024 рр. Попри значне розширення балансу,

приріст NII виявився стриманішим, що узгоджується з результатами факторної декомпозиції ROE [39-40].

Подальше зниження облікової ставки НБУ у 2023–2024 рр. частково зменшило тиск на депозитні ставки, однак висока конкуренція за вкладників зберігає ризик підвищених витрат фондування. У таких умовах підтримання стабільної маржі можливе лише за рахунок: оптимізації строкової структури пасивів; балансування частки кредитних і державних інструментів у портфелі; підвищення ефективності операційної діяльності; контролю витрат на резервування [53-58].

Таким чином, у воєнний період фінансова стійкість банку у процентному сегменті формується через компроміс між дохідністю та ризиком: з одного боку – орієнтація на безпечні державні інструменти, з іншого – необхідність утримувати конкурентоспроможну депозитну базу. Саме ця рівновага визначає динаміку чистого процентного доходу та рівень маржі в умовах макроекономічної турбулентності.

У період повномасштабної війни визначальним фактором фінансової стійкості банків став рівень кредитного ризику та здатність установи покривати можливі збитки від непрацюючих активів без втрати платоспроможності. У цьому контексті доцільно розглянути показники якості активів, резервування, достатності капіталу та ліквідності АТ «Райффайзен Банк» у 2022–2024 рр. (табл.2.17)

Таблиця 2.17

Динаміка чистого процентного доходу (NII) АТ «Райффайзен Банк» у 2023–2024 рр., млн грн

Показник	2023	2024	Абсолютна зміна	Темп зміни, %
Процентні доходи	20 676,543	21 121,805	+445,262	+2,15
Процентні витрати	3 864,335	4 144,094	+279,759	+7,24
Чистий процентний дохід (NII)	16 812,208	16 977,711	+165,503	+0,98

Джерело: розраховано за даними [40].

Як свідчать наведені дані, у 2024 році процентні доходи продовжили зростання, однак темпи приросту процентних витрат були вищими, що обмежило динаміку чистого процентного доходу. Попри позитивну абсолютну зміну NII (+165,5 млн грн), його приріст становив лише 0,98 %, що відображає звуження маржинальності в умовах підвищеної вартості ресурсів.

Водночас якість кредитного портфеля залишалася контрольованою: частка непрацюючих кредитів (NPL) у 2024 році становила близько 8,7 %, що є помірним показником для воєнного періоду. Посилене формування резервів у 2022 році призвело до тимчасового зниження прибутковості, однак створило достатній буфер для стабілізації фінансових результатів у наступні роки. Таким чином, превентивна політика резервування сприяла підвищенню стійкості балансу.

Запас фінансової міцності підтримувався належним рівнем капіталізації: норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) у 2022–2024 рр. стабільно перевищував мінімальні вимоги НБУ. Крім того, показники ліквідності – LCR та NSFR – у 2024 році істотно перевищували нормативний рівень 100 %, що свідчить про наявність достатнього обсягу високоліквідних активів та збалансованість строкової структури фондування. Сукупність цих параметрів підтверджує здатність банку зберігати платоспроможність у період воєнної нестабільності [39-40].

Трендовий аналіз демонструє стійку висхідну динаміку активів і коштів клієнтів. Лінійна модель для активів характеризується коефіцієнтом детермінації $R^2 \approx 0{,}99$із середнім щорічним приростом близько 28 млрд грн, а для коштів клієнтів – $R^2 \approx 0{,}98$із приростом близько 25 млрд грн на рік. Це свідчить про системне розширення масштабів діяльності навіть за умов воєнних шоків.

Натомість кредитний портфель демонструє значно менш стабільну динаміку: лінійна модель описує його зміну слабко ($R^2 < 0{,}1$), а формальний середньорічний приріст становить близько 1,1 млрд грн. Значні коливання

обсягів кредитування у 2022–2024 рр. відображають обережну кредитну політику та стриману стратегію управління ризиками.

Додатковий кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку між активами та чистим прибутком засвідчив позитивний напрям залежності, проте статистична значущість результатів є обмеженою через малий обсяг вибірки. У кризові роки фінансовий результат визначався насамперед масштабом резервування та впливом ризикових втрат, а не лише обсягом активів, що знижує пояснювальну силу моделі.

Комплексний структурно-факторний аналіз дозволяє виокремити основні чинники, які визначали фінансову стійкість банку в умовах воєнного часу. Серед них:

- зростання вартості фондування, що призвело до підвищення процентних витрат;
- значні обсяги резервування у 2022 році;
- трансформація структури доходів із переорієнтацією на державні цінні папери;
- стримане зростання кредитного портфеля;
- контрольований рівень непрацюючих кредитів.

Структура доходів у звітному періоді характеризувалася домінуванням процентних надходжень (близько 62 % загального обсягу, що на 4 в.п. більше, ніж раніше). Частка комісійних доходів становила близько 25 %, що підтверджує їхню значущість, але другорядний характер у доходній моделі банку. У витратній частині превалювали процентні витрати (приблизно 52 %, +2 в.п.), що відображає підвищену вартість залучених ресурсів. Адміністративні витрати залишалися відносно стабільними (близько 20 %), тоді як частка резервів та інших витрат зросла приблизно на 3 в.п.

Отже, попри складне макроекономічне середовище, банк продемонстрував здатність адаптувати фінансову модель до нових умов. Підтримання прийнятного рівня NPL, достатня капіталізація, високі показники

ліквідності та диверсифікована структура доходів забезпечили збереження фінансової стійкості у 2022–2024 роках. Важливим додатковим фактором стабільності стала підтримка міжнародної групи RBI та ефективна система управління ризиками, що мінімізувала вплив зовнішніх шоків і забезпечила безперервність операційної діяльності.

Висновки до розділу 2

У розділі здійснено комплексне оцінювання та інтерпретацію фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр. із урахуванням воєнних загроз і макроекономічної нестабільності, а також визначено ключові управлінські детермінанти збереження стійкості в системі системно важливих банків України.

Порівняльна позиція банку серед системно важливих установ засвідчила відмінність бізнес-моделі АТ «Райффайзен Банк» від державних банків. Якщо державний сектор формує стійкість переважно через високу концентрацію активів в ОВДП і надлишкову ліквідність, то Райффайзен Банк демонструє ринково орієнтовану модель, де кредитування та комісійний бізнес мають більшу вагу, а якість активів є вищою (нижчий рівень NPL). Це підвищує адаптивність установи та зменшує залежність від фіскальних чинників.

Динамічний аналіз ключових показників (2020–2024 рр.) підтвердив масштабування діяльності банку: активи фактично подвоїлися, ресурсна база зросла випереджальними темпами, регулятивний капітал суттєво нарощено. Водночас кредитний портфель збільшувався помірніше, що інтерпретується як консервативна кредитна політика і перевага ліквідності у структурі активів. Асиметрія «фондування–кредитування» свідчить про формування ліквідного буфера та управлінську орієнтацію на зниження ризиковості балансу в умовах війни.

Структурні коефіцієнти фінансової стійкості вказують на зростання ролі коштів клієнтів у фінансуванні активів і зниження кредитно-депозитного співвідношення, що зменшує ризики рефінансування та підсилює короткострокову платоспроможність. Одночасно частка капіталу в активах дещо знизилася, а мультиплікатор капіталу зріс, що означає помірне підвищення навантаження на капітальні буфери та потребує посиленого контролю концентраційних ризиків і ризик-зважених активів.

Факторний аналіз рентабельності (DuPont-декомпозиція ROE) показав, що зниження ROE у 2024 році зумовлене насамперед падінням ROA, тобто зменшенням економічної віддачі активів. Зростання фінансового важеля лише частково компенсувало негативний ефект. Така динаміка відображає «ціну стійкості» у воєнний період: підвищення вартості ресурсів, зростання витрат на ризик і перехід до більш ліквідних та менш маржинальних активів.

Процентний сегмент і чистий процентний дохід (NII) характеризуються одночасною дією двох протилежних факторів: (а) підтримкою процентних доходів через збільшення ролі державних цінних паперів у дохідних активах; (б) прискореним зростанням процентних витрат через подорожчання депозитного фондування. У результаті NII зберіг позитивну динаміку, проте маржинальність звузилася, що актуалізує завдання оптимізації строкової структури пасивів і підвищення ефективності управління активами.

Якість активів, резервування, капітал і ліквідність у 2022–2024 рр. підтверджують наявність внутрішніх буферів стійкості. Помірний рівень NPL, превентивне резервування у 2022 році, дотримання нормативів достатності капіталу та суттєве перевищення показників ліквідності (LCR, NSFR) свідчать про здатність банку поглинати шоки без втрати платоспроможності та підтримувати операційну безперервність.

Управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» у 2020–2024 рр. ґрунтувалося на поєднанні консервативної кредитної політики, нарощення капітальних і ліквідних буферів, диверсифікації дохідних активів та активного

управління вартістю фондування. В умовах війни стійкість банку формувалася не стільки через максимізацію прибутковості, скільки через баланс «ризик–ліквідність–капітал» і збереження високої якості активів. Зазначене створює підґрунтя для подальшого обґрунтування практичних заходів щодо посилення фінансової стійкості банку та підвищення ефективності системи ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ESG-ІНТЕГРАЦІЯ

3.1. Цифровізація управління фінансовою стійкістю банку: можливості використання фінтех-технологій і аналітичних платформ

Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що, попри достатній рівень фінансової стійкості, у діяльності банку зберігаються структурні та технологічні обмеження, які потенційно знижують швидкість адаптації до зовнішніх шоків. До таких обмежень належать фрагментарність інформаційних потоків, недостатній рівень інтеграції даних між бізнес-підрозділами та службами ризик-менеджменту, обмежена автоматизація процесів моніторингу нормативів і формування управлінської звітності, використання традиційних (переважно статичних) моделей прогнозування, а також значна частка ручної обробки аналітичної інформації [26].

В умовах воєнної нестабільності, високої волатильності фінансових ринків та підвищеної макроекономічної невизначеності такі фактори можуть призводити до часових лагів у прийнятті рішень, зростання операційних ризиків і підвищення ймовірності формування фінансових дисбалансів. З огляду на це, цифрова трансформація системи управління фінансовою стійкістю набуває стратегічного значення та виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й елементом забезпечення системної безпеки банку [74].

Встановлено, що банк уже використовує низку цифрових рішень, зокрема автоматизовані модулі формування регуляторної та управлінської звітності, інфраструктуру сховища даних (Data Warehouse), базові Business Intelligence-звіти для моніторингу ключових показників діяльності, а також системи дистанційного банкінгу з елементами онлайн-ідентифікації клієнтів. Наявність таких інструментів свідчить про формування цифрового фундаменту

управління. Водночас існуюча архітектура має обмеження: оновлення даних здійснюється з часовим відставанням; BI-платформи переважно використовуються для ретроспективної аналітики; алгоритми машинного навчання інтегровані лише в окремі етапи кредитного скорингу; сценарний аналіз і стрес-тестування не повною мірою враховують комбінацію макроекономічних і воєнних факторів [99].

З позицій сучасної концепції data-driven management управління фінансовою стійкістю має базуватися на принципах інтегрованості, безперервності та прогнозності аналітичних процесів. Це передбачає перехід від фрагментарного аналізу до створення єдиного цифрового середовища, у якому фінансові, ризикові та макроекономічні показники консолідуються в режимі, наближеному до реального часу.

Одним із ключових напрямів удосконалення є розширення функціоналу Business Intelligence-платформ як центрального елементу аналітичної екосистеми банку. Доцільним є [99, 108-109]:

– інтеграція всіх операційних систем (кредитних, депозитних, платіжних, казначейських, ALM-модулів) у єдине BI-середовище з уніфікованими стандартами даних;

– впровадження інтерактивних дашбордів для моніторингу показників достатності капіталу (H2, H3), ліквідності (LCR, NSFR), концентрації ризиків, частки NPL, рівня резервування та чистої процентної маржі;

– автоматизація системи індикаторів раннього попередження (Early Warning Indicators) з використанням алгоритмів машинного навчання для виявлення відхилень від нормативних або внутрішніх цільових параметрів;

– забезпечення щоденного або внутрішньоденного оновлення ключових фінансових коефіцієнтів з мінімізацією ручного втручання.

Розвиток аналітичних платформ доцільно поєднувати з використанням фінтех-технологій, зокрема [108-109]:

1. Big Data-аналітики, що дозволяє обробляти великі масиви транзакційної інформації для оцінки поведінкових моделей клієнтів та прогнозування ліквідних розривів.

2. Машинного навчання (Machine Learning) для вдосконалення скорингових моделей, оцінювання ймовірності дефолту (PD) та прогнозування макрофінансових сценаріїв.

3. Хмарних рішень (Cloud Computing) для масштабування обчислювальних ресурсів під час проведення стрес-тестування та сценарного аналізу.

4. RegTech-рішень, які автоматизують контроль дотримання регуляторних нормативів і зменшують ризик помилок у звітності.

5. API-інтеграції з макроекономічними джерелами даних, що забезпечує автоматичне оновлення сценарних припущень у моделях ризик-аналізу.

Особливої уваги потребує модернізація системи стрес-тестування. У сучасних умовах вона має враховувати не лише класичні макроекономічні змінні (ВВП, інфляція, облікова ставка), а й специфічні воєнні фактори: ризик територіальних втрат, перебої в енергопостачанні, міграційні процеси, зміни структури попиту на кредити та депозити. Інтеграція таких параметрів у цифрові моделі дозволить підвищити якість прогнозування та точність оцінювання капітальних буферів.

Таким чином, цифровізація управління фінансовою стійкістю має розглядатися як комплексний трансформаційний процес, що охоплює технологічну модернізацію, інтеграцію даних, автоматизацію ризик-менеджменту та впровадження прогнозно-аналітичних інструментів. Її реалізація сприятиме [26]:

– скороченню часових лагів у прийнятті управлінських рішень;

– підвищенню точності оцінювання ризиків;

– зменшенню операційних витрат;

– формуванню системи раннього реагування на фінансові дисбаланси;

– посиленню адаптивності банку до воєнних і макроекономічних шоків.

Отже, розвиток фінтех-технологій та аналітичних платформ виступає стратегічним напрямом підвищення фінансової стійкості банку та переходу до моделі проактивного, дано-орієнтованого управління ризиками в умовах високої невизначеності.

На рисунку 3.1 зображено основні цифрові технології.

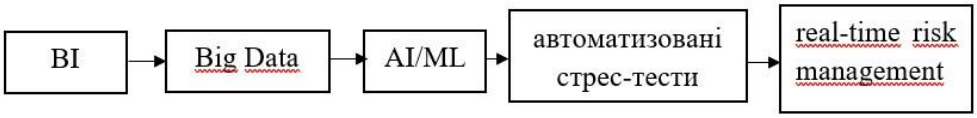

Рис. 3.1 Основні цифрові технології, що підсилюють фінансову стійкість банку

Джерело: складено на основі [26]

Як випливає з логіки цифрової трансформації, зміцнення фінансової стійкості потребує переходу від традиційних статистичних моделей до алгоритмів машинного навчання (Machine Learning, ML), здатних обробляти великі обсяги структурованих і неструктурованих даних та виявляти складні нелінійні залежності. Використання ML-моделей доцільне насамперед у таких напрямах [99]:

- прогнозування ймовірності дефолту (PD),
- оцінювання втрат у разі дефолту (LGD),
- розрахунок експозиції на момент дефолту (EAD),
- моделювання поведінкового відтоку депозитів,
- аналіз транзакційних патернів клієнтів,
- автоматичне виявлення аномалій та підозрілих операцій.

Імплементація таких моделей дозволяє підвищити точність оцінювання кредитного ризику, оптимізувати параметри резервування відповідно до вимог МСФЗ 9, зменшити частку проблемних активів і забезпечити більш прогнозовану ліквідну позицію. Зокрема, поведінкові ML-моделі здатні завчасно ідентифікувати клієнтів із підвищеною ймовірністю дефолту або дострокового вилучення депозитів, що знижує ризик раптових ліквідних

розривів. Відповідно, підвищується стабільність грошових потоків і зменшується тиск на капітал.

Окремим стратегічним напрямом є автоматизація стрес-тестування з урахуванням воєнних і макрофінансових сценаріїв. Ефективна система цифрового стрес-тестування повинна включати [108-109]:

– формування бібліотеки сценаріїв (девальвація, різке зниження ВВП, регіональні втрати активів, перебої логістики, зростання міграції населення, кібератаки);

– застосування reverse stress testing для визначення граничних умов, за яких порушуються нормативи капіталу або ліквідності;

– інтеграцію автоматизованих модулів ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) та ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process);

– регулярне оновлення сценарних параметрів на основі зовнішніх макроекономічних і ринкових індикаторів.

Цифровізація цих процесів забезпечує більш точне планування капітальних буферів, підвищує якість управління ризик-зваженими активами та зменшує суб’єктивність у прийнятті стратегічних рішень.

Важливою складовою цифрової трансформації є створення єдиного цифрового центру управління ризиками, який консолідує всі види ризиків (кредитний, ринковий, ліквідний, операційний, кіберризик) в одному інформаційному просторі. Такий центр має інтегрувати [26]:

– AML/KYC-системи для моніторингу фінансових операцій і комплаєнсу;

– антифрод-рішення з використанням поведінкової аналітики;

– модулі кіберзахисту та моніторингу інформаційної безпеки;

– BI- та Big Data-платформи для аналітики в режимі near real-time.

Консолідація інструментів управління ризиками підвищує прозорість процесів, мінімізує операційні втрати та забезпечує узгодженість управлінських рішень на рівні правління й комітетів банку. Розвиток BI-систем, зокрема

інтерактивних дашбордів із показниками H2, H3, LCR, NSFR, частки NPL та показників маржинальності, скорочує часові лаги між виникненням ризикового сигналу та управлінською реакцією. Це безпосередньо впливає на здатність банку підтримувати нормативні значення в кризових умовах.

Узагальнена архітектура BI-системи банку зображена на рисунку 3.2.

Рис. 3.2 Узагальнена архітектура BI-системи банку

Базовими компонентами такої архітектури є: джерела даних (операційні системи, зовнішні макродані), сховище даних (Data Warehouse), аналітичний шар (OLAP, ML-модулі), візуалізаційний рівень (дашборди, KPI-панелі) та рівень управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує використання технологій Big Data, що дозволяють аналізувати не лише фінансові показники, а й поведінкові, текстові та ринкові дані. Інтеграція зовнішніх інформаційних потоків (ринкові котирування, новинні сигнали, геополітичні індекси ризику, макроекономічні показники) з внутрішніми транзакційними даними формує адаптивні моделі ризику, які точніше відображають реальний стан економічного середовища.

Big Data-підходи дають змогу: моделювати поведінку клієнтів у стресових умовах; прогнозувати каскадні ефекти від макроекономічних шоків; швидше

ідентифікувати зміну тенденцій у портфелі активів; забезпечувати проактивне управління ліквідністю та капіталом [99].

Окремим стратегічним напрямом модернізації системи управління фінансовою стійкістю є впровадження воєнно-орієнтованої аналітики (war-oriented analytics), яка враховує специфіку безпекового середовища та його вплив на структуру активів, пасивів і клієнтської бази банку. У сучасних умовах ризики мають не лише фінансовий, а й геопросторовий та поведінковий характер, що потребує інтеграції нетрадиційних джерел даних у систему ризик-менеджменту.

Зокрема, доцільним є використання [108-109]:

– геоаналітичних даних (GIS-аналітики) для оцінки ризиків розташування активів, кредитних експозицій і заставного майна в регіонах підвищеної воєнної небезпеки;

– моделей прогнозування внутрішньої та зовнішньої міграції клієнтів, що впливають на стабільність депозитної бази;

– поведінкових індикаторів змін у транзакційній активності в періоди загострення безпекових загроз;

– інтегрованих індексів регіонального ризику, що поєднують макроекономічні, інфраструктурні та безпекові фактори.

Інкорпорація таких інструментів у цифрову екосистему банку дозволить своєчасно ідентифікувати потенційні точки концентрації ризику, оперативно коригувати структуру активів і пасивів та мінімізувати ризики відтоку ліквідності в умовах кризових подій [26].

Узагальнення виявлених проблем управління фінансовою стійкістю та відповідних цифрових інструментів їх подолання наведено в таблиці 3.1.

Запропонована система цифрових рішень має не ізольований, а інтегрований характер, оскільки ефективність кожного інструмента зростає за умови їх функціонування в межах єдиної аналітичної архітектури.

Завершальним елементом цифрової трансформації ризик-менеджменту виступає розвиток прогностичної (predictive) аналітики, що забезпечує перехід від ретроспективного до проактивного управління.

Таблиця 3.1

Проблеми управління фінансовою стійкістю та цифрові рішення

Виявлена проблема	Запропоноване цифрове рішення	Очікуваний ефект
Фрагментованість даних, затримки у формуванні звітності	Єдина BI-архітектура, автоматизований розрахунок нормативів у режимі near real-time	Оперативність прийняття рішень, зменшення інформаційних розривів і помилок
Недостатня точність прогнозування кредитних ризиків	ML-моделі для оцінки PD, LGD, EAD	Зниження частки NPL, оптимізація резервів, підвищення якості портфеля
Висока волатильність ліквідності	Big Data-моделі прогнозування відтоку депозитів	Стабілізація фондування, зменшення ризику ліквідних розривів
Обмеженість традиційного стрес-тестування	Автоматизовані сценарні модулі та reverse stress testing	Підвищення готовності до кризових ситуацій
Високий вплив людського фактору	Автоматизація ETL-процесів, DWH, KPI-моніторинг	Зниження операційних ризиків, стандартизація процедур
Відсутність централізованої інтеграції ризиків	Digital Risk Center (єдиний центр управління ризиками)	Прозорість, комплексність і швидкість управлінських рішень

Йдеться про створення: моделей прогнозування ліквідності в режимі реального часу; алгоритмів оцінювання стійкості депозитної бази з урахуванням поведінкових чинників; систем динамічного моніторингу зміни структури активів; прогнозних моделей динаміки проблемної заборгованості; інструментів сценарного аналізу впливу макроекономічних і воєнних шоків на капітал.

Реалізація зазначених рішень дозволить банку своєчасно ідентифікувати потенційні загрози до моменту їх матеріалізації у фінансових показниках. Таким чином, управління фінансовою стійкістю трансформується з реактивної моделі (реагування на вже реалізовані ризики) у проактивну, орієнтовану на раннє попередження та запобігання дисбалансам [26].

У стратегічному вимірі впровадження воєнно-орієнтованої аналітики, ML-моделей, Big Data-рішень, автоматизованого стрес-тестування та

централізованої BI-архітектури формує комплексну цифрову інфраструктуру управління капіталом, ліквідністю та ризиками [99].

Синергія цих інструментів забезпечує: підвищення швидкості обробки інформації; зростання точності оцінювання ризиків; скорочення операційних витрат; мінімізацію впливу людського фактору; підвищення адаптивності банку до воєнних і макроекономічних шоків.

Додатковим важливим аспектом цифрової трансформації системи управління фінансовою стійкістю є інституціоналізація аналітичної культури та формування єдиної методологічної бази роботи з даними. Технологічні рішення самі по собі не гарантують підвищення ефективності управління, якщо вони не супроводжуються змінами в організаційній структурі, процедурах прийняття рішень і компетенціях персоналу. Тому цифровізація має поєднувати технічну модернізацію з розвитком data governance – системи управління якістю, повнотою та достовірністю даних.

У цьому контексті доцільним є [108-109]:

– впровадження політики єдиного джерела істини (single source of truth) для ключових фінансових показників;

– стандартизація довідників, класифікаторів ризиків і методик розрахунку коефіцієнтів;

– запровадження системи контролю якості даних (Data Quality Management) з автоматичними перевірками аномалій;

– визначення відповідальних осіб (data owners) за кожен сегмент інформації.

Забезпечення високої якості даних безпосередньо впливає на точність моделей PD, LGD, EAD, результатів стрес-тестування та прогнозних розрахунків ліквідності. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише інструментом автоматизації, а й механізмом підвищення методологічної узгодженості управлінських процесів [99].

Крім того, перспективним напрямом є інтеграція принципів ESG-аналітики у систему управління фінансовою стійкістю. У сучасних умовах інвестори та міжнародні партнери дедалі більше враховують екологічні, соціальні та управлінські ризики при оцінюванні надійності банківських установ. Використання цифрових платформ для моніторингу ESG-показників, оцінки кліматичних ризиків та аналізу соціального впливу кредитного портфеля дозволить банку:

- підвищити прозорість діяльності;
- покращити доступ до міжнародного фінансування;
- зміцнити репутаційну складову фінансової стійкості.

Важливою складовою цифрової модернізації є також розвиток кіберстійкості (cyber resilience). В умовах воєнної агресії кіберризики набувають системного характеру та можуть безпосередньо впливати на ліквідність, довіру клієнтів і операційну безперервність. Інтеграція систем моніторингу кіберзагроз із BI-архітектурою та Digital Risk Center забезпечує своєчасне виявлення атак, оцінювання їх фінансового впливу та оперативне реагування. Таким чином, цифрова інфраструктура виконує функцію не лише аналітичного, а й захисного механізму.

Окремої уваги заслуговує питання економічної доцільності цифрової трансформації. Впровадження ML-моделей, Big Data-платформ і хмарних рішень потребує значних інвестицій. Проте очікуваний ефект у вигляді зниження частки NPL, оптимізації резервів, скорочення операційних витрат та підвищення швидкості прийняття рішень формує позитивний довгостроковий економічний результат. За умови зменшення навіть на 1–2 в.п. частки проблемних кредитів або підвищення точності прогнозу ліквідності економічний ефект може суттєво перевищувати витрати на цифрову модернізацію [26, 99].

У стратегічному вимірі запропонована модель цифровізації управління фінансовою стійкістю формує багаторівневу систему захисту:

1. Аналітичний рівень – прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв, раннє попередження дисбалансів.

2. Операційний рівень – автоматизація розрахунків нормативів і мінімізація людського фактору.

3. Стратегічний рівень – підтримка довгострокового планування капіталу та ліквідності.

4. Безпековий рівень – інтеграція кіберзахисту та воєнно-орієнтованої аналітики.

5. Репутаційний рівень – підвищення довіри клієнтів і партнерів завдяки прозорості та технологічності управління.

Таким чином, цифрова трансформація системи управління фінансовою стійкістю набуває характеру комплексної інституційної реформи, що поєднує технології, методологію та організаційні зміни. Вона забезпечує перехід від фрагментарного контролю окремих ризиків до інтегрованого управління фінансовою безпекою банку.

У підсумку, впровадження воєнно-орієнтованої аналітики, Big Data-рішень, ML-моделей, автоматизованого стрес-тестування, ESG-інструментів та централізованої BI-архітектури створює синергетичний ефект, який [26, 99]:

- підвищує швидкість і якість управлінських рішень;
- зменшує ризик фінансових дисбалансів;
- забезпечує стабільність капіталу та ліквідності;
- зміцнює довіру стейкхолдерів;
- підсилює конкурентні позиції банку в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Отже, цифровізація управління фінансовою стійкістю виступає не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів, а стратегічною передумовою довгострокової життєздатності банку, його адаптивності до екзогенних шоків та формування стійкої бізнес-моделі у посткризовий період.

3.2. Інтеграція ESG-підходів у систему забезпечення фінансової стійкості банку

Аналіз діяльності АТ «Райффайзен Банк» підтверджує, що установа зберігає належний рівень фінансової стійкості, однак у воєнних умовах окремі структурні вразливості набувають більшої ваги та можуть трансформуватися у суттєві ризики для балансу й прибутковості. До таких чинників належать підвищена чутливість корпоративного сегмента до макроекономічних шоків (інфляційних, валютних, логістичних), галузева концентрація кредитних експозицій, ризики погіршення якості активів унаслідок падіння платоспроможності позичальників, посилення репутаційних загроз, а також загальна залежність результатів банку від зовнішніх умов (монетарної політики, регуляторних змін, безпекової ситуації). За таких обставин доцільним є застосування інструментів, здатних зменшувати не лише фінансові, а й нефінансові ризики, які опосередковано впливають на кредитний ризик, ліквідність та капітал. Одним із таких інструментів виступає інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у систему управління фінансовою стійкістю, оскільки ESG-логіка розширює контур ризик-менеджменту та підвищує якість управлінських рішень через врахування довгострокових чинників стійкості бізнес-моделі клієнтів і самого банку [31].

АТ «Райффайзен Банк» уже імплементує низку ESG-орієнтованих практик, узгоджених із політиками та стандартами групи Raiffeisen Bank International. Зокрема, у роботі з корпоративними клієнтами застосовується ESG-скринінг, який охоплює ідентифікацію екологічних ризиків (викиди, забруднення, відходи, енергоємність), соціальних параметрів (умови праці, охорона праці та безпека, дотримання прав людини, взаємодія з громадами) і характеристик корпоративного управління (прозорість власності, антикорупційні практики, внутрішній контроль, відповідність нормативним вимогам). Функціонує політика екологічного та соціального ризику, що

передбачає обмеження або підвищені вимоги до фінансування видів діяльності з підвищеним негативним впливом на довкілля чи соціальну сферу. Паралельно розвиваються напрями відповідального фінансування, зорієнтовані на підтримку енергоефективності та «зелених» проєктів. На операційному рівні банк посилює «внутрішню» ESG-компоненту: впроваджує електронний документообіг, підвищує енергоефективність офісної інфраструктури, розвиває інструменти комплаєнсу та протидії шахрайству, удосконалює механізми внутрішнього контролю [19].

Водночас потенціал ESG як інструмента підсилення фінансової стійкості банку може бути використаний значно ширше. Передусім доцільним є поглиблення інтеграції ESG-критеріїв у кредитний процес через розроблення системи ESG-рейтингу позичальників та її включення у процедури прийняття кредитних рішень. Йдеться не лише про формальну перевірку відповідності, а про кількісно-якісну оцінку рівня екологічних, соціальних і управлінських ризиків, яка впливає на параметри кредитної угоди [34]. У практичній площині це дозволяє реалізувати диференційовану кредитну політику:

– для клієнтів із низьким ESG-профілем – жорсткіші вимоги до забезпечення, лімітів, ковенантів, частіший перегляд ризикових параметрів;

– для клієнтів із високими стандартами сталості – більш сприятливі умови фінансування, можливість доступу до «зелених» продуктів, довші строки або нижча премія за ризик.

Критично важливим доповненням є впровадження регулярного ESG-моніторингу протягом усього строку дії кредиту: це дає змогу відстежувати зміни у ризик-профілі клієнта та завчасно реагувати на погіршення екологічних чи соціальних параметрів, які здатні трансформуватися у фінансові втрати (через штрафи, зупинку діяльності, втрату ринків збуту, репутаційні скандали тощо). Такий підхід підвищує якість раннього попередження ризиків і посилює превентивний характер управління портфелем [59].

Інтеграція ESG безпосередньо впливає на кредитний ризик банку. Включення екологічних та соціальних критеріїв дозволяє зменшувати частку позичальників із підвищеною ймовірністю дефолту, а також підвищувати якість портфеля за рахунок відбору більш стійких бізнес-моделей. ESG-фактори виступають додатковими «сигналами» щодо довгострокової життєздатності компанії: підприємства, що ігнорують екологічні вимоги або демонструють низький рівень соціальної відповідальності, частіше стикаються з регуляторним тиском, конфліктами з персоналом і громадами, штрафами або вимушеним припиненням діяльності. У сукупності це підвищує кредитний ризик та збільшує ймовірність формування проблемної заборгованості (NPL). ESG-рейтинг, інтегрований у скорингові та портфельні моделі, підсилює точність оцінювання кредитоспроможності, сприяє більш обґрунтованому резервуванню та зменшує коливання показників капіталу в періоди нестабільності [64].

Відчутним є вплив ESG і на ризик ліквідності та доступ до фондування. Міжнародні інвестори й фінансові інституції дедалі частіше спрямовують ресурси до банків, які демонструють прозору модель управління та відповідність принципам сталого розвитку. Розширення ESG-програм здатне підвищити інвестиційну привабливість банку та створити можливості залучення більш довгострокових і відносно дешевших ресурсів, зокрема в рамках «зеленого» фінансування або програм підтримки від міжнародних організацій. Це посилює диверсифікацію джерел фондування, знижує залежність від короткострокових депозитів та пом’якшує ризики ліквідних розривів у періоди підвищеної волатильності.

На рівні операційного ризику ESG-логіка підсилює інституційну спроможність банку через розвиток корпоративного управління та комплаєнсу. Впровадження чітких етичних стандартів, прозорих процедур, систем контролю, антикорупційних політик і цифрових інструментів моніторингу зменшує імовірність порушень, конфліктів інтересів та шахрайських операцій. У результаті знижуються непередбачені втрати, підвищується ефективність

процесів, а внутрішнє середовище стає більш прогнозованим і контрольованим [34].

Особливого значення у воєнний період набуває управління репутаційним ризиком. В умовах високої суспільної чутливості та зростання ролі публічної оцінки банківської діяльності, відповідність ESG-принципам зменшує ймовірність негативних інформаційних подій, підсилює довіру клієнтів і партнерів, сприяє стабільності клієнтської бази та підтримує довгострокову конкурентоспроможність. Для банку це означає не лише іміджевий ефект, а й практичну фінансову вигоду: збереження депозитів, зниження ризику відтоку клієнтів, підвищення лояльності та кращі умови співпраці з міжнародними контрагентами [59].

З урахуванням міжнародних стандартів та практик групи RBI доцільним є подальше посилення інтеграції ESG у бізнес-модель банку через такі напрями [34, 59, 64]:

– розроблення ESG-рейтингу позичальників і включення його до скорингових та портфельних моделей;

– інтеграцію кліматичних і соціально-економічних сценаріїв у стрес-тестування кредитного портфеля (у т.ч. перехідні та фізичні кліматичні ризики);

– створення централізованого ESG-центру (або функції) для методології, аналітики та моніторингу ESG-ризиків;

– розширення продуктової лінійки сталого фінансування (енергоефективність, відновлювана енергетика, «зелені» кредити, соціальні програми);

– запровадження ESG-KPI для бізнес-підрозділів та ризик-функції;

– посилення ESG-вимог до постачальників і контрагентів у межах закупівельної політики та управління ланцюгами постачання.

Доцільно також розширити розгляд ESG-компоненти у контексті взаємозв’язку зі стратегічним управлінням капіталом та ризик-зваженими активами (RWA). Інтеграція ESG-факторів у процес ICAAP дозволяє більш

комплексно оцінювати довгострокові ризики та формувати адекватні капітальні буфери з урахуванням потенційних кліматичних, соціальних та регуляторних шоків. Зокрема, включення кліматичних ризиків (перехідних і фізичних) до внутрішніх моделей оцінки ризиків дає змогу враховувати можливе знецінення заставного майна, втрату вартості активів у «вуглецево-інтенсивних» галузях та підвищення ймовірності дефолту компаній, що не адаптуються до екологічних вимог.

У цьому контексті доцільним є [19, 34, 59, 64]:

– проведення ESG-сегментації кредитного портфеля з виділенням галузей із підвищеним кліматичним та регуляторним ризиком;

– розрахунок частки «зелених» активів у структурі портфеля та їх впливу на середній рівень кредитного ризику;

– інтеграція ESG-коефіцієнтів у систему внутрішніх лімітів концентрації;

– моделювання впливу кліматичних сценаріїв на показники NPL, RWA та норматив достатності капіталу (Н2).

Крім того, перспективним напрямом є формування ESG-орієнтованої стратегії управління портфелем, що передбачає поступове зниження експозицій у секторах із високим екологічним навантаженням та нарощування фінансування сталих і інноваційних проєктів. Такий підхід не лише зменшує ризиковість активів у довгостроковій перспективі, а й підвищує конкурентні позиції банку на ринку відповідального фінансування.

Важливою складовою розвитку ESG є також підвищення прозорості та нефінансової звітності. Публічне розкриття ESG-показників, відповідність міжнародним стандартам (GRI, TCFD, принципи відповідального банкінгу UNEP FI) та регулярна комунікація зі стейкхолдерами формують довіру та знижують інформаційну асиметрію. Для банку це означає [64]:

– зміцнення інвестиційної привабливості;

– зниження вартості запозичень;

– підвищення стабільності клієнтської бази;

– мінімізацію репутаційних ризиків.

Окремого значення набуває взаємодія ESG та цифровізації, оскільки саме аналітичні платформи, Big Data та BI-системи забезпечують кількісне вимірювання ESG-ризиків і їх інтеграцію в моделі оцінки фінансової стійкості. Автоматизація збору нефінансових даних, створення ESG-дашбордів, моніторинг індикаторів викидів, енергоефективності чи соціальних параметрів позичальників дозволяє перевести концепцію сталості з декларативного рівня у практичну площину ризик-менеджменту [59].

У воєнних умовах ESG-напрям доповнюється елементами соціальної відповідальності та підтримки економічної відбудови, що також впливає на довгострокову стійкість банку. Фінансування малого та середнього бізнесу, участь у програмах відновлення інфраструктури, підтримка клієнтів із регіонів, що постраждали від бойових дій, формують позитивний соціальний капітал та зміцнюють взаємозв'язок банку з національною економікою [74].

Таким чином, ESG-підхід слід розглядати як багатовимірний механізм підсилення фінансової стійкості, що впливає на:

– зниження кредитного ризику через якісніший відбір позичальників;

– стабілізацію ліквідності завдяки розширенню доступу до міжнародного фінансування;

– оптимізацію капіталу через врахування довгострокових ризиків у процесі ICAAP;

– мінімізацію операційних і комплаєнс-ризиків;

– підвищення репутаційної стійкості та довіри стейкхолдерів.

У стратегічній перспективі поєднання ESG-принципів із цифровими аналітичними інструментами формує інтегровану модель управління фінансовою стійкістю, що базується на довгостроковій збалансованості, прозорості та відповідальності. Такий підхід забезпечує не лише відповідність міжнародним стандартам, а й підвищує адаптивність банку до структурних змін

економічного середовища, сприяючи формуванню стійкої бізнес-моделі в умовах воєнної та посткризової трансформації економіки України [34].

Доцільним є підсилення аналітичних висновків структурованим узагальненням впливу ESG-факторів на ключові компоненти фінансової стійкості банку. Це дозволяє чітко продемонструвати причинно-наслідкові зв'язки між інтеграцією принципів сталого розвитку та показниками капіталізації, ліквідності, якості активів і репутаційної стабільності (таблиця 3.2) [31, 34].

Таблиця 3.2

Вплив інтеграції ESG-підходів на фінансову стійкість АТ «Райффайзен Банк»

Компонент фінансової стійкості	ESG-інструмент	Механізм впливу	Очікуваний фінансовий результат
Кредитний ризик	ESG-рейтинг позичальників, кліматичний скоринг	Відбір клієнтів із більш стійкими бізнес-моделями; врахування екологічних та соціальних ризиків	Зниження частки NPL; стабілізація якості кредитного портфеля
Достатність капіталу	Інтеграція ESG у ICAAP та стрес-тестування	Урахування довгострокових нефінансових ризиків при плануванні капітальних буферів	Зменшення волатильності H2; підвищення стійкості до шоків
Ліквідність і фондування	Розвиток «зелених» фінансових інструментів; доступ до ESG-фондів	Диверсифікація джерел фінансування; залучення довгострокових ресурсів	Підвищення стабільності депозитної бази; зниження ризику ліквідних розривів
Операційний ризик	ESG-комплаєнс, етичні стандарти, прозорість процедур	Зменшення порушень, конфліктів інтересів та шахрайства	Скорочення непередбачених витрат; підвищення ефективності процесів
Репутаційний ризик	Публічна ESG-звітність; відповідність міжнародним стандартам	Зростання довіри клієнтів та інвесторів	Стабільність клієнтської бази; покращення умов залучення капіталу
Стратегічна стійкість	Переорієнтація портфеля на сталий розвиток	Зменшення експозицій у ризикових галузях	Довгострокове зниження портфельного ризику

Запропонована таблиця демонструє, що ESG-інтеграція має системний характер і впливає одночасно на кілька вимірів фінансової стійкості. Зокрема, впровадження ESG-рейтингу дозволяє підвищити якість кредитного аналізу, що безпосередньо зменшує ймовірність дефолтів і обсяг сформованих резервів. У свою чергу, врахування кліматичних і соціальних ризиків у процесах ICAAP та стрес-тестування сприяє більш обґрунтованому плануванню капіталу та зменшенню коливань нормативу достатності регулятивного капіталу.

Крім того, розвиток «зеленого» фінансування та відповідність міжнародним ESG-стандартам створюють передумови для залучення довгострокових ресурсів від міжнародних фінансових інституцій, що позитивно впливає на структуру фондування та знижує залежність від короткострокових депозитів.

Таким чином, ESG-підхід виступає не лише елементом корпоративної соціальної відповідальності, а й повноцінним інструментом управління ризиками та зміцнення фінансової стійкості. Його системна інтеграція дозволяє підвищити якість активів, стабільність ліквідності, ефективність капіталу та репутаційну надійність банку в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

3.3. Стратегічні напрями удосконалення політики управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнної економіки

Результати проведеного аналізу діяльності АТ «Райффайзен Банк» свідчать про збереження високого рівня фінансової стійкості установи навіть в умовах воєнної турбулентності та макроекономічної нестабільності. Банк демонструє одну з найкращих позицій серед системно важливих банків України за показниками капіталізації, ліквідності та якості активів. Зокрема, у 2024 році нормативи короткострокової ліквідності (LCR) становили 169 % у національній валюті та 147 % в іноземній валюті, що суттєво перевищує мінімально

встановлений регулятором рівень 100 %. Частка непрацюючих кредитів (NPL) на рівні 8,7 % залишається однією з найнижчих у банківському секторі, що підтверджує ефективність кредитної політики та системи ризик-менеджменту.

Водночас трансформація зовнішнього середовища, спричинена воєнними ризиками, змінами структури попиту на банківські послуги та зростанням ролі державних боргових інструментів у балансі, формує нові виклики для довгострокової фінансової стабільності. Підвищення частки ОВДП у структурі активів (до 18 % у 2024 році), зростання резервів у 2022–2023 роках, а також зміни в поведінці вкладників і позичальників потребують актуалізації підходів до управління фінансовою стійкістю з урахуванням структурних і поведінкових факторів ризику [36].

До ключових стратегічних викликів для банку належать [36, 57, 74]:

– зміцнення кредитної стійкості в умовах воєнної та макроекономічної невизначеності;

– забезпечення збалансованої ліквідності за наявності високої волатильності депозитної бази;

– мінімізація операційних і кіберризиків;

– оптимізація структури активів із урахуванням концентраційних ризиків.

Першим напрямом удосконалення є поглиблення системи управління кредитним ризиком. Попри відносно низький рівень NPL, у 2022–2024 роках спостерігалося зростання резервів, що було пов’язано з погіршенням фінансового стану окремих позичальників та підвищеною невизначеністю воєнного періоду. Доцільним є вдосконалення системи раннього попередження дефолтів шляхом інтеграції регіональних індикаторів безпеки, галузевих ризиків, показників ділової активності та поведінкових параметрів клієнтів. Це дозволить підвищити точність прогнозування PD та своєчасно коригувати кредитну політику.

Другим важливим напрямом є модернізація управління ліквідністю. Хоча банк стабільно перевищує нормативи LCR та NSFR, концентрація активів у

державних цінних паперах підвищує чутливість до змін монетарної політики та ринкової дохідності. Рекомендовано впровадити розширене сценарне моделювання ліквідності з горизонтом планування 6–12 місяців, а також розробити поведінкові моделі відтоку депозитів з урахуванням строковості, типу клієнта та макроекономічних факторів. Це сприятиме формуванню більш стабільної структури фондування.

Третім напрямом виступає зниження операційного ризику. Воєнні події та кібератаки спричинили зростання витрат на забезпечення безперервності діяльності та інформаційної безпеки. Подальша автоматизація процесів, розвиток резервних каналів обслуговування та інтеграція кіберризиків у систему оцінки операційного ризику дозволять зменшити ймовірність втрат і підвищити стійкість бізнес-процесів.

Четвертим стратегічним завданням є оптимізація структури активів. Зростання частки ОВДП забезпечує стабільність ліквідності, проте обмежує потенціал зростання процентної маржі. Доцільним є поступове збалансування портфеля через розширення кредитування корпоративного сектору та МСБ із застосуванням регіонально диференційованих скорингових моделей. Це дозволить диверсифікувати джерела доходів та зменшити концентраційний ризик. Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення наведено в таблиці 3.3.

Таким чином, удосконалення політики управління фінансовою стійкістю має базуватися на результатах проведеного аналізу та враховувати структурні зміни балансу банку. Запропоновані напрями – модернізація кредитного ризик-менеджменту, оптимізація ліквідності, диверсифікація активів, підсилення операційної безпеки та інтеграція воєнних факторів у моделі прогнозування – сприятимуть підвищенню адаптивності та передбачуваності фінансової політики банку.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить не лише зберегти поточний високий рівень фінансової стійкості, а й сформувати більш гнучку та

диверсифіковану модель управління ризиками, що відповідає викликам воєнної економіки та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк».

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо вдосконалення політики управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк»

Виявлена проблема	Поточний стан	Напрям удосконалення	Очікуваний ефект
Зростання резервів у воєнний період	Збільшення резервів у 2022–2023 рр.; NPL < 10 %	Розширення системи EWI, інтеграція регіональних і поведінкових індикаторів	Зменшення волатильності резервів, стабілізація якості портфеля
Концентрація активів в ОВДП	Частка ОВДП – 18 % активів	Диверсифікація портфеля, нарощування кредитування МСБ	Підвищення маржі, зниження концентраційного ризику
Волатильність депозитної бази	Зростання депозитів, переважно короткострокових	Прогнозна модель відтоку коштів, стимулювання довгострокових депозитів	Стабільність фондування, покращення NSFR
Підвищені операційні та кіберризики	Зростання витрат на безпеку	Автоматизація процесів, посилення кіберзахисту	Зменшення операційних втрат, безперервність діяльності
Регіональні та галузеві ризики	Частина клієнтів у зонах підвищеного ризику	Оновлення скорингових моделей із географічним коефіцієнтом	Точніше оцінювання кредитоспроможності

Результати комплексного фінансово-економічного аналізу засвідчили, що АТ «Райффайзен Банк» зберігає високий рівень фінансової стійкості за ключовими параметрами – достатністю капіталу, ліквідністю, якістю активів та прибутковістю. Перевищення нормативів LCR у 2024 році (169 % у національній валюті та 147 % в іноземній) свідчить про наявність суттєвого ліквідного буфера, а частка непрацюючих кредитів на рівні 8,7 % підтверджує відносну стабільність кредитного портфеля в умовах воєнного шоку. Проте структурна трансформація активів і пасивів, зростання частки державних боргових інструментів, підвищення вартості фондування та зміна поведінки клієнтів формують новий ризиковий контур, який потребує поглиблення політики управління фінансовою стійкістю.

З позицій сучасної теорії фінансової стійкості банку (bank resilience framework) доцільно розглядати стійкість не лише як здатність виконувати нормативні вимоги, а як інтегровану характеристику адаптивності до екзогенних шоків, здатності поглинати втрати та зберігати функціональність бізнес-моделі в довгостроковому періоді. У цьому контексті управління фінансовою стійкістю має поєднувати інструменти мікропруденційного контролю, макропруденційного аналізу та внутрішньої стратегічної гнучкості.

1. Поглиблення кредитного ризик-менеджменту в умовах воєнної економіки. Хоча показник NPL залишається на помірному рівні, зростання резервів у 2022–2023 роках відображає латентний кредитний ризик, пов'язаний із регіональною диференціацією воєнних загроз, логістичними обмеженнями та скороченням ділової активності. З наукової точки зору доцільно перейти від статичного скорингу до динамічних багатофакторних моделей PD, які включають:

– регіональні коефіцієнти безпекового ризику;

– галузеві індикатори чутливості до воєнних шоків;

– макроекономічні сценарні параметри;

– поведінкові характеристики позичальників.

Інтеграція цих параметрів у модель оцінювання кредитоспроможності дозволить підвищити прогностичну точність та зменшити проциклічність резервування. Крім того, доцільно впровадити портфельний аналіз концентрацій із використанням індексу Герфіндаля–Гіршмана (HHI) для оцінки галузевої та регіональної диверсифікації.

2. Оптимізація ліквідності та структури фондування. Попри значний запас ліквідності, зростання частки ОВДП до 18 % активів формує ризик концентрації в інструментах державного боргу та підвищує чутливість до монетарних рішень НБУ. У науково-методичному аспекті доцільним є застосування поведінкових моделей відтоку депозитів (deposit run probability

models), що враховують строкову структуру вкладів, тип клієнта, еластичність до процентних ставок та інформаційні сигнали.

Розширення горизонту ліквідного планування до 6–12 місяців із застосуванням сценарного аналізу (baseline, adverse, severe) дозволить підвищити готовність до шоків та мінімізувати ризик розривів ліквідності. Додатково рекомендовано використовувати коефіцієнт покриття стресових відтоків (Liquidity Stress Coverage Ratio) як внутрішній індикатор стабільності.

3. Управління операційною та кіберстійкістю. Воєнний період підвищив вагу операційних і кіберризиків як складової фінансової стійкості. Збільшення витрат на забезпечення безперервності діяльності та інформаційної безпеки підтверджує необхідність інтеграції принципів Operational Resilience Framework. Доцільним є:

– впровадження кількісної оцінки операційного ризику (Operational Risk Capital Model);

– інтеграція кіберризиків у систему внутрішнього капітального планування;

– застосування сценаріїв кібератак у межах stress testing.

Це дозволить мінімізувати непрямі фінансові втрати та підвищити довіру клієнтів до цифрових каналів обслуговування.

4. Диверсифікація активів і підвищення прибутковості. Збільшення питомої ваги безризикових активів забезпечує стабільність, проте обмежує потенціал зростання чистої процентної маржі. Науково обґрунтованим є поступовий перехід до оптимальної структури активів, визначеної через моделі ризик–дохідність (Risk-Adjusted Return on Capital, RAROC). Використання показника RAROC дозволить оцінити ефективність окремих сегментів кредитування з урахуванням ризик-зважених активів та визначити пріоритетні напрями розширення портфеля [101].

5. Системна інтеграція воєнних факторів у моделі управління. Особливістю сучасного періоду є необхідність врахування воєнних ризиків як

окремої категорії макрошоків. Доцільним є впровадження воєнно-орієнтованих сценаріїв стрес-тестування, що включають:

– регіональні втрати активів;

– перебої в логістиці;

– масову міграцію клієнтів;

– зниження платоспроможності домогосподарств;

– кібератаки на банківську інфраструктуру.

Інтеграція цих сценаріїв у ICAAP та ILAAP дозволить формувати більш реалістичні капітальні та ліквідні буфери.

6. Інституціоналізація управління фінансовою стійкістю на рівні стратегічного планування. Фінансова стійкість повинна розглядатися не як окремий блок ризик-менеджменту, а як інтегральний елемент стратегії розвитку банку. З цією метою доцільно [111]:

– включити цільові показники фінансової стійкості (цільові значення H2, LCR, NSFR, рівень NPL, RAROC) до середньострокової стратегії банку;

– формувати трирічні сценарні фінансові плани з урахуванням базового, песимістичного та стресового сценаріїв розвитку економіки;

– синхронізувати бюджетування, ризик-апетит і капітальне планування в межах єдиного процесу стратегічного контролінгу.

Такий підхід забезпечує узгодженість між зростанням активів, прибутковістю та допустимим рівнем ризику, мінімізуючи ймовірність надмірного розширення балансу у періоди тимчасової макроекономічної стабілізації.

7. Кількісна оцінка стійкості через інтегральний індекс. З наукової точки зору доцільно застосувати метод інтегральної оцінки фінансової стійкості, що поєднує показники:

– достатності капіталу;

– ліквідності;

– якості активів;

– прибутковості;

– концентрації ризиків.

Формування зведеного індексу фінансової стійкості дозволить здійснювати динамічний моніторинг стану банку та порівнювати його з іншими системно важливими установами. Це також підвищить аналітичну обґрунтованість управлінських рішень.

8. Розвиток макропруденційної чутливості. В умовах воєнної економіки важливо враховувати не лише внутрішні, а й системні ризики. Доцільним є:

– аналіз чутливості портфеля до зміни облікової ставки НБУ;

– оцінка впливу девальваційних шоків на валютні позиції;

– моделювання впливу інфляційних коливань на платоспроможність домогосподарств;

– застосування коефіцієнтів еластичності доходів банку до макроекономічних змін.

Це дозволить перейти від реактивного до превентивного управління ризиками, що особливо важливо в умовах нестабільності.

9. Підвищення ролі диверсифікації доходів. Аналіз показав, що структура доходів залишається переважно процентно-орієнтованою. Для зменшення залежності від процентної маржі доцільно розширювати:

– комісійні продукти;

– цифрові послуги;

– послуги фінансового консалтингу для МСБ;

– програми партнерського фінансування.

Диверсифікація доходної бази знижує чутливість банку до змін процентних ставок і дозволяє підтримувати стабільний ROA навіть у періоди монетарних коливань.

10. Поглиблення взаємозв’язку між ESG, цифровізацією та фінансовою стійкістю. Інтеграція ESG-підходів та цифрових аналітичних платформ у систему управління фінансовою стійкістю створює мультиплікативний ефект.

ESG-рейтингування підвищує якість кредитного портфеля, а цифрові моделі забезпечують оперативність реагування. Поєднання цих інструментів дозволяє:

– зменшити структурний кредитний ризик;

– підвищити стабільність фондування;

– покращити доступ до міжнародних ресурсів;

– мінімізувати операційні втрати.

У науково-прикладному вимірі запропонована система заходів формує багаторівневу модель забезпечення фінансової стійкості, що охоплює:

1. Мікрорівень – удосконалення управління окремими ризиками.

2. Мезорівень – оптимізацію структури балансу та доходів.

3. Макрорівень – адаптацію до системних шоків і воєнних факторів.

4. Стратегічний рівень – довгострокову збалансованість бізнес-моделі.

Таким чином, подальший розвиток політики фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» має ґрунтуватися на поєднанні кількісних методів аналізу, сценарного моделювання, цифрових інструментів і ESG-орієнтованого управління. Це забезпечить не лише збереження нормативної відповідності, а й формування високого рівня адаптивної стійкості, що є критично важливим для функціонування банку в умовах тривалої воєнної та макроекономічної невизначеності.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» з урахуванням воєнної турбулентності, структурних змін балансу та зростання ролі нефінансових ризиків. Показано, що підтримання високих регуляторних значень ліквідності та прийнятної якості активів не усуває потреби у модернізації управлінських підходів, оскільки поточні умови формують новий контур ризиків, пов’язаний із волатильністю депозитної бази, концентрацією активів у державних боргових інструментах,

підвищенням операційних і кіберзагроз та неоднорідністю регіональних ризиків.

Доведено, що цифровізація управління фінансовою стійкістю є стратегічною передумовою переходу від реактивного контролю показників до проактивного, дано-орієнтованого управління ризиками. Визначено, що ключовими пріоритетами цифрової трансформації мають стати: побудова єдиної BI-архітектури та інтегрованого середовища даних (DWH/ETL, single source of truth), впровадження систем раннього попередження (EWI) і дашбордів near real-time для нормативів капіталу й ліквідності, використання ML-моделей для оцінки PD, LGD, EAD та прогнозування відтоку депозитів, а також автоматизоване стрес-тестування з урахуванням макрофінансових і воєнних сценаріїв (у т.ч. reverse stress testing). Показано, що створення Digital Risk Center забезпечує консолідацію ризиків, посилює узгодженість управлінських рішень і зменшує вплив людського фактору.

Встановлено, що інтеграція ESG-підходів у систему забезпечення фінансової стійкості розширює контур ризик-менеджменту та знижує нефінансові ризики, які трансформуються у фінансові втрати через погіршення якості активів, зростання витрат і репутаційні шоки. Обґрунтовано доцільність поглиблення ESG-інтеграції через: ESG-рейтингування позичальників і включення його у скорингові та портфельні моделі; регулярний ESG-моніторинг упродовж життєвого циклу кредиту; включення кліматичних і соціально-економічних сценаріїв у stress testing; інституціоналізацію ESG-функції (центр/підрозділ); впровадження ESG-KPI для бізнес-напрямів; розвиток лінійки сталого фінансування. Показано, що ESG-інструменти сприяють зниженню кредитного ризику (через кращий відбір позичальників), посиленню ліквідності й фондування (через доступ до міжнародних ресурсів), підвищенню операційної та репутаційної стійкості.

Узагальнено стратегічні напрями удосконалення політики фінансової стійкості банку, що випливають із результатів аналізу: поглиблення кредитного

ризик-менеджменту на основі динамічних багатофакторних моделей із регіональними та поведінковими індикаторами; модернізація управління ліквідністю через сценарне моделювання та поведінкові моделі відтоку депозитів із горизонтом 6–12 місяців; підсилення операційної та кіберстійкості через автоматизацію процесів, резервні канали та інтеграцію кіберсценаріїв у стрес-тести; диверсифікація активів і доходів із урахуванням концентраційних ризиків та оцінки ризик-скоригованої прибутковості (RAROC). Доведено, що інституціоналізація управління фінансовою стійкістю у форматі стратегічного планування (синхронізація ризик-апетиту, бюджетування та ICAAP/ILAAP) підвищує узгодженість рішень і зменшує ймовірність накопичення дисбалансів у періоди нестабільності.

Загалом сформовано комплексну, взаємопов’язану модель підвищення фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк», у якій цифрові рішення (BI, Big Data, ML, автоматизоване стрес-тестування, data governance) та ESG-інтеграція виступають взаємодоповнювальними інструментами. Їх синергія забезпечує підвищення якості управлінської інформації, точності оцінки ризиків і стійкості до воєнних та макроекономічних шоків, а також формує довгостроковий фундамент конкурентоспроможності та безперервності діяльності банку в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Здійснено комплексне дослідження фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» у контексті воєнної турбулентності та макроекономічної нестабільності, а також обґрунтовано напрями її посилення на основі цифрової трансформації, інтеграції ESG-підходів і модернізації політики ризик-менеджменту. Мета дослідження була досягнута шляхом поєднання теоретико-методологічного обґрунтування категорії «фінансова стійкість банку», аналітичної оцінки ключових показників діяльності банку та розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення управлінських інструментів у сучасних умовах.

Уточнено теоретичні засади фінансової стійкості банку як інтегрованої характеристики його життєздатності. У роботі фінансову стійкість розглянуто не лише як відповідність регуляторним нормативам капіталу й ліквідності, а як здатність банківської установи поглинати втрати, адаптуватися до екзогенних шоків та підтримувати безперервність виконання ключових функцій у середньо- і довгостроковому періоді. Обґрунтовано, що сучасний підхід до стійкості має включати взаємопов’язану оцінку достатності капіталу, ліквідності, якості активів, прибутковості, концентраційних ризиків та операційної (зокрема кібер) стійкості, що відповідає логіці bank resilience framework і принципам проактивного управління ризиками.

Систематизовано методичний інструментарій оцінювання фінансової стійкості з урахуванням воєнних та макрофінансових шоків. Показано, що у воєнний період класичні підходи до аналізу (коефіцієнтні оцінки, ретроспективна звітність, стандартні сценарії стрес-тестування) є необхідними, але недостатніми, оскільки не відображають геопросторової неоднорідності ризиків, швидкої зміни поведінки клієнтів та мультишокової природи кризових подій. Доведено доцільність розширення аналітичної бази через використання поведінкових моделей депозитів, динамічних багатофакторних моделей

кредитного ризику, воєнно-орієнтованої сценарної аналітики та інтеграції нефінансових (ESG) чинників у контур управління ризиками.

Проведено комплексний аналіз фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» і встановлено збереження високої стабільності за ключовими параметрами. Результати аналітичного блоку засвідчили, що банк утримує сильні позиції серед системно важливих банків України за показниками ліквідності, капіталізації та якості активів. Підтверджено наявність значного ліквідного буфера, зокрема перевищення нормативів LCR у 2024 році, а також відносно низький рівень непрацюючих кредитів, що свідчить про дієвість кредитної політики та процедур контролю ризиків. Водночас наголошено, що висока поточна стійкість не усуває необхідності адаптації системи управління до нових умов, оскільки воєнна економіка змінює структуру ризиків і підсилює роль нефінансових чинників.

Виявлено ключові структурні вразливості та ризикові зони, що можуть посилюватися в умовах воєнної нестабільності. У роботі встановлено, що до найбільш значущих викликів належать: зростання резервів у кризові періоди як прояв латентного кредитного ризику; галузеві та регіональні концентрації експозицій, пов’язані з неоднорідністю воєнних загроз і логістичними обмеженнями; підвищення чутливості балансів до державних боргових інструментів через зростання частки ОВДП; волатильність депозитної бази й переважання короткострокового фондування; посилення операційних і кіберризиків, що безпосередньо впливають на безперервність діяльності та довіру клієнтів. Аргументовано, що ці чинники формують «новий ризиковий контур», який потребує поглиблення управлінської політики, навіть за збереження нормативної відповідності.

Обґрунтовано, що цифровізація управління фінансовою стійкістю є стратегічним напрямом підвищення адаптивності банку. Доведено, що фрагментарність даних, часові лаги звітності та обмежена автоматизація моніторингу нормативів знижують швидкість управлінської реакції в умовах

високої волатильності. Запропоновано перехід до моделі data-driven management через: побудову єдиної BI-архітектури, інтеграцію операційних систем у централізоване середовище даних, впровадження дашбордів near real-time для H2, H3, LCR, NSFR, NPL та показників резервування, автоматизацію індикаторів раннього попередження (EWI), використання ML-моделей для оцінки PD/LGD/EAD та прогнозування відтоку депозитів, а також автоматизоване стрес-тестування з бібліотекою воєнних сценаріїв і застосуванням reverse stress testing. Показано, що створення Digital Risk Center забезпечує консолідацію управління ризиками, мінімізацію людського фактору та підвищення прозорості управлінських рішень.

Доведено прикладну значущість інтеграції ESG-підходів як інструмента зниження нефінансових ризиків і підсилення фінансової стійкості. У роботі показано, що ESG-логіка впливає на фінансову стійкість через кілька каналів: зниження кредитного ризику (відбір більш стійких позичальників, запобігання регуляторним і репутаційним втратам клієнтів), стабілізацію ліквідності (зростання інвестиційної привабливості та доступу до довгострокового міжнародного фондування), зменшення операційних ризиків (посилення комплаєнсу, прозорості процедур, етичних стандартів), а також підтримку репутаційної стійкості. Обґрунтовано необхідність поглиблення ESG-інтеграції шляхом запровадження ESG-рейтингу позичальників та включення його у скорингові й портфельні моделі, регулярного ESG-моніторингу впродовж строку кредиту, включення кліматичних сценаріїв у stress testing, формування централізованої ESG-функції та впровадження ESG-KPI.

Розроблено стратегічні напрями удосконалення політики управління фінансовою стійкістю АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнної економіки. Запропоновані заходи охоплюють: поглиблення кредитного ризик-менеджменту через динамічні моделі PD з регіональними, галузевими та поведінковими індикаторами і портфельний аналіз концентрацій; модернізацію управління ліквідністю через сценарне моделювання з горизонтом 6–12 місяців,

поведінкові моделі відтоку депозитів та внутрішні індикатори стрес-стійкості; розвиток операційної й кіберстійкості на основі принципів operational resilience та включення кіберсценаріїв у стрес-тести; оптимізацію структури активів і доходів на основі ризик-скоригованих показників (RAROC) та зниження концентрації в ОВДП через диверсифікацію кредитування корпоративного сектору й МСБ; інституціоналізацію управління фінансовою стійкістю як елементу стратегічного контролінгу, що синхронізує ризик-апетит, бюджетування та процеси ICAAP/ILAAP.

Сформовано узагальнений підхід до посилення фінансової стійкості як багаторівневої системи. Доведено, що запропоновані рекомендації мають взаємодоповнювальний характер та формують цілісну модель забезпечення стійкості: на мікрорівні – через удосконалення управління окремими видами ризиків; на мезорівні – через оптимізацію структури балансу, концентрацій і доходів; на макрорівні – через адаптацію до системних шоків і воєнних факторів; на стратегічному рівні – через довгострокову збалансованість бізнес-моделі. Підкреслено, що синергія цифрових інструментів і ESG-інтеграції забезпечує не лише підвищення швидкості прийняття рішень, а й посилення довіри стейкхолдерів, зменшення інформаційної асиметрії та стійкість до репутаційних ризиків.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів у системі управління банком. Запропоновані напрями можуть бути імплементовані через оновлення внутрішніх політик ризик-апетиту, розширення EWI, модернізацію аналітичної архітектури (BI/DWH/ML), удосконалення стрес-тестування (воєнні сценарії, reverse testing), розроблення ESG-рейтингу та включення ESG-факторів у ICAAP/ILAAP. Очікуваними наслідками є: підвищення точності прогнозування ризиків, зниження волатильності резервів, стабілізація фондування, зменшення операційних втрат, посилення кіберстійкості та підвищення загальної адаптивності банку до екзогенних шоків.

Проведене дослідження підтвердило, що АТ «Райффайзен Банк» зберігає високий рівень фінансової стійкості в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності, однак подальша стабільність потребує переходу до більш гнучкої, проактивної та інтегрованої моделі управління. Поєднання цифровізації (data-driven risk management, BI/Big Data/ML, автоматизоване стрес-тестування) та ESG-орієнтованого підходу формує стратегічний фундамент довгострокової життєздатності банку, підвищує його стресостійкість, конкурентоспроможність і здатність забезпечувати безперервність діяльності у воєнній економіці та в період післякризової трансформації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Г. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 312 с.
2. Балабанов А. В. Управління фінансовою стійкістю підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2022. 286 с.
3. Барановський О. І. Банківська безпека : монографія. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2022. 418 с.
4. Білик М. Д. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 496 с.
5. Бланк І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2021. 368 с.
6. Бурденюк Т. Г. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 304 с.
7. Василик О. Д. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 512 с.
8. Вербицька Г. Л. Управління фінансовими ресурсами підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія-2006, 2024. 278 с.
9. Власюк Т. О. Економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Каравела, 2022. 344 с.
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (чинна редакція станом на 2026 рік). Київ : Верховна Рада України.
11. Гриньова В. М. Управління фінансовою діяльністю підприємств : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 420 с.
12. Даниленко А. І. Фінансова стійкість банківських установ : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2023. 352 с.
13. Державна стратегія розвитку фінансового сектору України до 2027 року. Київ : Національний банк України, 2023. 84 с.

14. Дуброва Н. П. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2024. 298 с.
15. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2022. 528 с.
16. Житар М. О. Управління капіталом підприємства : монографія. Київ : Університет «КРОК», 2022. 310 с.
17. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX. Київ : Верховна Рада України.
18. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (чинна редакція). Київ : Верховна Рада України.
19. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (чинна редакція). Київ : Верховна Рада України.
20. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV (чинна редакція). Київ : Верховна Рада України.
21. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-IX. Київ : Верховна Рада України.
22. Івасів І. Б. Банківська справа : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 546 с.
23. Коваленко В. В. Фінансова стійкість банків : монографія. Одеса : Атлант, 2023. 372 с.
24. Коваленко О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Каравела, 2025. 326 с.
25. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII (чинна редакція). Київ : Верховна Рада України.
26. Конституція України : чинна редакція станом на 2026 рік. Київ : Верховна Рада України.
27. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021. 352 с.

28. Кужелєв М. О. Корпоративні фінанси : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2024. 386 с.
29. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2022. 412 с.
30. Лободіна З. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 438 с.
31. Мельник Л. Г. Економіка та фінанси підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2022. 396 с.
32. Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 528 с.
33. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Київ : Міністерство фінансів України, 2024.
34. Огієнко В. І. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2023. 288 с.
35. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Київ : НБУ, 2024. 112 с.
36. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Київ : НБУ, 2024. 136 с.
37. Положення про порядок складання та подання фінансової звітності банків України. Київ : НБУ, 2025. 98 с.
38. Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України. Київ : НБУ, 2024. 124 с.
39. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (чинна редакція). Київ : Верховна Рада України.
40. Савлук М. І. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 624 с.
41. Салига С. Я. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2021. 298 с.

42. Ситник Й. С. Управління фінансовою безпекою підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 334 с.
43. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 556 с.
44. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2023. 534 с.
45. Хома І. Б. Фінансова стійкість підприємства : теорія і практика : монографія. Львів : Растр-7, 2022. 318 с.
46. Череп А. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 402 с.
47. Шелудько В. М. Фінансовий ринок : підручник. Київ : Знання, 2023. 535 с.
48. Школьник І. О. Фінансовий аналіз банківської діяльності : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2022. 364 с.
49. Юрчишина Л. В. Управління фінансовою стійкістю підприємств : навч. посіб. Київ : Каравела, 2025. 288 с.
50. Яременко Л. М. Економічна діагностика підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2024. 315 с.