

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра фінансів, банківської та страхової справи**

Іванко Юрій Васильович

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А

на тему: **Управління ризиками ліквідності банку (на прикладі АТ «Сенс
банк»)**

Група: **Е-8-24-М1ФБС (2,0 з)**

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

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

ініціали)

(підпис)

Іванко Ю.В.

(прізвище та

Науковий керівник

д.е.н, професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис)
та ініціали)

Кришталь Г.О.

(прізвище

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис)
та ініціали)

Кришталь Г.О.

(прізвище

Київ 2026 р.
АНОТАЦІЯ

**Іванко Юрій Васильович. Управління ризиками ліквідності банку
(на прикладі АТ «Сенс банк»)**– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних та прикладних аспектів управління ліквідністю банківської установи в умовах нестабільного економічного середовища. В роботі систематизовано наукові підходи до визначення економічної сутності ліквідності банку, обґрунтовано її роль у забезпеченні фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності банківської установи. У практичній частині роботи проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану Сенс Банк, здійснено оцінку динаміки та структури активів і зобов'язань банку, досліджено відповідність ключових фінансових показників нормативним вимогам Національний банк України, а також проведено оцінювання рівня ліквідності та фінансової стійкості банківської установи. На основі проведеного аналізу виявлено ключові проблеми в системі управління ліквідністю та визначено фактори, що впливають на рівень ліквідного ризику.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ліквідністю банку, зокрема запропоновано механізм раннього виявлення ризиків ліквідності на основі сценарного аналізу, модель адаптивного управління структурою зобов'язань та комплексний антикризовий підхід із використанням цифрових технологій та ESG-орієнтованих управлінських інструментів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості банку, зниженню ризиків втрати платоспроможності та зміцненню конкурентних позицій банківської установи в умовах кризових викликів.

Ключові слова: банківська ліквідність, ризик ліквідності, управління ліквідністю, фінансова стійкість банку, банківські ризики, антикризове управління, стрес-тестування, ESG-підходи, цифровізація банківської

діяльності, банківський менеджмент.

ABSTRACT

Ivanko Yurii. Liquidity Risk Management of a Bank (Case Study of Sense Bank). – Manuscript.

Qualification thesis submitted for obtaining the Master's degree – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2026.

This qualification thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of liquidity management in banking institutions under conditions of economic instability. The study systematizes scientific approaches to defining the economic essence of bank liquidity and substantiates its role in ensuring the financial stability, solvency, and competitiveness of a banking institution. The practical part of the study includes a comprehensive analysis of the financial and economic performance of Sense Bank. The dynamics and structure of the bank's assets and liabilities were assessed, compliance of key financial indicators with the regulatory requirements of the National Bank of Ukraine was examined, and the level of liquidity and financial stability of the banking institution was evaluated. Based on the conducted analysis, the key problems in the bank's liquidity management system were identified, and the main factors influencing liquidity risk were determined.

Based on the research findings, practical recommendations for improving the bank's liquidity management system were developed. In particular, a mechanism for early identification of liquidity risks based on scenario analysis, an adaptive model for liabilities structure management, and a comprehensive anti-crisis liquidity management approach integrating digital technologies and ESG-oriented management tools were proposed. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the bank's financial stability, reducing the risks of solvency loss, and enhancing the competitive position of the banking institution under crisis conditions.

Keywords: bank liquidity, liquidity risk, liquidity management, financial stability of a bank, banking risks, anti-crisis management, stress testing, ESG approaches, digitalization of banking activities, banking management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ОЦІНКИ ЇЇ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1 Економічна сутність ліквідності банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості.....	8
1.2 Ризики ліквідності: класифікація, джерела виникнення та особливості прояву в кризових умовах.....	16
1.3 Теоретичні підходи до управління ліквідністю банку та методи мінімізації ризиків.....	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АТ «Сенс Банк».....	33
2.1 <u>Аналіз динаміки та структури активів і зобов'язань АТ «Сенс Банк».....</u>	<u>33</u>
2.2 Відповідність ключових показників діяльності банку нормативам Національного банку України	53
2.3 Оцінка ліквідності та фінансової стійкості АТ «Сенс Банк»	59
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ В АТ «Сенс Банк» В УМОВАХ КРИЗИ.....	67
3.1 Запровадження внутрішньої системи раннього виявлення ризиків ліквідності з урахуванням кризових сценаріїв.....	67
3.2 Розробка плану антикризового управління ліквідністю з інтеграцією ESG-факторів та цифрових інструментів.....	85
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
---------------------------------	-----

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації фінансового сектору, посилення макроекономічної нестабільності, військових загроз та структурних змін у банківській системі питання забезпечення достатнього рівня ліквідності набуває особливого стратегічного значення. Саме ліквідність формує базову здатність банківської установи своєчасно та в повному обсязі виконувати власні фінансові зобов'язання перед вкладниками, кредиторами, бізнес-партнерами та державними інституціями. Порушення ліквідного балансу може не лише негативно вплинути на операційну стійкість окремого банку, але й створити передумови для виникнення системних кризових явищ у фінансовому секторі. Водночас ефективно побудована система управління ліквідністю виступає одним із ключових інструментів підтримки фінансової безпеки, конкурентоспроможності та довіри клієнтів до банківської установи.

Особливу актуальність дана проблематика набуває в контексті функціонування Сенс Банк, який належить до системно важливих учасників банківського сектору України та відіграє вагомую роль у забезпеченні стабільності національного фінансового ринку. Упродовж останніх років, попри високий рівень геополітичної напруженості, воєнні ризики, коливання валютного ринку та посилення регуляторного контролю з боку Національний банк України, банк демонстрував здатність підтримувати необхідний рівень ліквідних активів, виконувати встановлені регулятивні нормативи та забезпечувати безперервність фінансування пріоритетних секторів економіки. Разом із тим динамічність зовнішнього середовища, нестабільність грошових потоків та зростання ризиків фондового і кредитного ринків потребують подальшого вдосконалення механізмів управління ліквідністю та розвитку сучасних інструментів превентивного ризик-менеджменту.

Метою дослідження є комплексне оцінювання ризиків управління ліквідністю Сенс Банк та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності механізмів управління ліквідністю в умовах кризових трансформацій фінансового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити економічну природу банківської ліквідності та визначити її роль у забезпеченні фінансової стабільності банківської установи.
2. Узагальнити наукові підходи до класифікації ризиків ліквідності та систематизувати основні чинники їх формування.
3. Проаналізувати сучасні концепції управління ліквідністю банку та інструменти мінімізації ризиків.
4. Провести комплексне оцінювання фінансово-економічного стану Сенс Банк із дослідженням структури активів, пасивів та ресурсної бази.
5. Оцінити відповідність показників ліквідності банку регуляторним вимогам Національний банк України та міжнародним стандартам банківського регулювання.
6. Ідентифікувати ключові ризики ліквідності та визначити фактори їх впливу на фінансову стійкість банку.
7. Запропонувати модель внутрішнього моніторингу та раннього виявлення ризиків ліквідності на основі кризових сценаріїв.
8. Розробити адаптивний механізм управління структурою зобов'язань для забезпечення стабільності ліквідної позиції банку.
9. Дослідити організаційно-управлінські аспекти охорони праці та безпеки персоналу банківської установи в умовах надзвичайних ситуацій.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність Сенс Банк.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, управлінські механізми та фінансові інструменти, пов'язані з управлінням ліквідністю банку та мінімізацією супутніх ризиків в умовах кризових явищ.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи

наукового узагальнення та систематизації, структурно-функціональний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз, нормативний підхід, порівняльний аналіз, а також елементи сценарного моделювання для прогнозування ризиків ліквідності.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали Національний банк України, фінансова звітність Сенс Банк за 2020–2024 роки, а також внутрішні аналітичні дані банківського сектору.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку практико-орієнтованих підходів до вдосконалення системи управління ліквідністю банківської установи в умовах високої економічної невизначеності шляхом поєднання класичних моделей ризик-менеджменту із цифровими аналітичними інструментами, сценарним прогнозуванням та інтеграцією ESG-індикаторів у систему контролю ліквідних ризиків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність Сенс Банк з метою підвищення ефективності управління ліквідною позицією, зміцнення фінансової стійкості та підвищення адаптивності банку до зовнішніх кризових викликів.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура дослідження логічно побудована відповідно до поставленої мети, визначених завдань та послідовності розкриття наукової проблематики.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ОЦІНКИ ЇЇ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

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

У системі фінансового менеджменту банківської установи ліквідність розглядається як одна з базових економічних категорій, що безпосередньо визначає стабільність функціонування банку, рівень його фінансової надійності та здатність виконувати поточні й перспективні зобов'язання перед клієнтами, кредиторами, інвесторами та іншими учасниками фінансового ринку. Саме рівень ліквідності формує практичну можливість банку оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати безперервність платіжного процесу та підтримувати довіру до власної діяльності.

У науковій літературі категорія ліквідності трактується з різних методологічних позицій. Частина дослідників визначає ліквідність банку як фундаментальну передумову його стабільного функціонування, яка характеризує спроможність банківської установи своєчасно та в повному обсязі виконувати взяті на себе фінансові зобов'язання [1]. Такий підхід акцентує увагу насамперед на платіжній дисципліні банку та його здатності зберігати фінансову стійкість у довгостроковому періоді.

Інший науковий підхід розкриває ліквідність через характеристику активів банку, визначаючи її як здатність фінансової установи трансформувати наявні активи у грошові кошти в потрібний момент часу без суттєвого зниження

їх ринкової вартості [2]. У даному випадку ліквідність розглядається не лише як платоспроможність, а як результат ефективного управління структурою активів, строками їх реалізації та рівнем ринкового ризику.

Також у наукових дослідженнях ліквідність трактується як інтегральна характеристика ефективності управління активами й зобов'язаннями банку, що забезпечує безперервність проведення розрахункових, кредитних, депозитних та інвестиційних операцій [3]. Такий підхід підкреслює управлінську природу ліквідності та її залежність від якості стратегічних і тактичних управлінських рішень у банківській діяльності.

Практика функціонування банківського сектору свідчить, що зниження рівня ліквідності створює пряму загрозу фінансовій стабільності банківської установи, оскільки обмежує її здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та формує ризик втрати платоспроможності. За критичних умов дефіцит ліквідних ресурсів може стати каталізатором кризових процесів не лише в окремому банку, а й у всій банківській системі. Саме тому підтримання оптимального рівня ліквідності є одним із ключових завдань банківського менеджменту та регуляторного контролю з боку Національний банк України.

Економічна природа банківської ліквідності має багатовимірний характер і проявляється через сукупність взаємопов'язаних характеристик: здатність швидко мобілізувати фінансові ресурси, гнучкість управління грошовими потоками, збалансованість структури активів і пасивів, стійкість до зовнішніх шоків та адаптивність до змін ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування даної категорії дозволяє виокремити основні сутнісні характеристики банківської ліквідності, що були систематизовані на основі контент-аналізу наукових джерел та представлені в табличній формі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні ознаки ліквідності банку за результатами аналізу визначень

Ознака ліквідності	Частка визначень, де згадується ознака
Здатність своєчасно виконувати зобов'язання та задовольняти	табб6,6 %

потребу в коштах	
Збалансованість між строками і сумами погашення активів та виконання зобов'язань банку	25 %
Виконання вимог платоспроможних клієнтів та всіх балансових і позабалансових зобов'язань	16,6 %
Забезпечення платоспроможності та виконання платіжних зобов'язань, можливість надання кредитів	8 %
Виступає показником фінансового захисту (захищеності) клієнтів банку	8 %

Примітка: сформовано автором на основі [1]

Аналіз результатів, наведених у табл. 1.1, дає змогу зробити висновок, що у переважній більшості наукових підходів банківська ліквідність інтерпретується насамперед як здатність банківської установи своєчасно та в повному обсязі виконувати прийняті фінансові зобов'язання, а також оперативно забезпечувати потребу в грошових ресурсах для підтримання безперервності діяльності. Саме така характеристика зустрічається найчастіше та охоплює близько двох третин досліджених наукових трактувань, що свідчить про домінування платіжно-функціонального підходу до розуміння економічної сутності ліквідності.

Суттєве місце серед досліджуваних підходів також посідає трактування ліквідності через рівень збалансованості активів і зобов'язань банку за строками розміщення та погашення. Такий підхід акцентує увагу на стратегічному аспекті управління ресурсами та необхідності підтримання оптимальної структури балансу, яка дозволяє уникати дефіциту ліквідних коштів у різні часові періоди. Крім того, частина науковців пов'язує ліквідність із здатністю банківської установи забезпечувати виконання не лише балансових, а й позабалансових зобов'язань перед клієнтами, інвесторами та іншими контрагентами, що особливо актуально в умовах нестабільності фінансових ринків.

Окремі дослідницькі підходи також підкреслюють взаємозв'язок ліквідності з платоспроможністю банку, його фінансовою безпекою та здатністю захищати економічні інтереси клієнтів. У такому контексті

ліквідність виступає не лише технічним показником наявності грошових ресурсів, а комплексною характеристикою фінансової стійкості банківської установи. Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що банківська ліквідність інтегрує в собі здатність установи підтримувати безперервність фінансових операцій, своєчасно здійснювати розрахунки, зберігати платоспроможність та формувати достатній запас високоліквідних ресурсів для задоволення потреб клієнтів і забезпечення стабільного функціонування банку.

З позицій практичного управління ліквідність банку має багаторівневий характер та оцінюється залежно від часових горизонтів прийняття управлінських рішень. У банківській практиці та регуляторному середовищі, зокрема відповідно до підходів Національний банк України, прийнято розрізняти миттєву, поточну, короткострокову та довгострокову ліквідність. Кожен із зазначених видів відображає здатність банківської установи виконувати власні зобов'язання у конкретному часовому проміжку та характеризує рівень адаптивності банку до короткострокових і стратегічних фінансових викликів. Систематизація основних видів банківської ліквідності та їх економічного змісту наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види ліквідності банку та їх характеристика

Вид ліквідності	Характеристика (часовий горизонт та сутність)
Миттєва ліквідність	Здатність банку негайно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами за першої вимоги. Для цього банк тримає достатній обсяг високоліквідних активів – готівки та коштів на коррахунках в інших банках. Миттєва ліквідність забезпечує безперебійність платежів у реальному часі.
Поточна ліквідність	Здатність своєчасно виконувати зобов'язання протягом операційного дня. Вимагає достатніх фінансових ресурсів для виконання всіх платежів клієнтів та міжбанківських операцій в межах дня. Ефективне управління грошовими потоками є ключовим для підтримання поточної ліквідності.
Короткострокова	Характеризує спроможність банку виконувати фінансові зобов'язання протягом відносно короткого періоду (як правило, до одного року). Залежить від обсягу ліквідних активів та

ліквідність	стабільності джерел фінансування, достатніх для покриття очікуваних відтоків коштів у цей період.
Довгострокова ліквідність	Відображає здатність банку виконувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковому горизонті (більше одного року). Забезпечується спроможністю генерувати достатні грошові потоки для своєчасного погашення довгострокових депозитів, боргових цінних паперів та інших зобов'язань з тривалим строком обігу. Необхідне формування збалансованої структури активів і пасивів за строками, диверсифікація джерел фінансування та стійкі партнерські відносини з інвесторами.

Примітка: сформовано автором на основі [2]

Результати, представлені в табл. 1.2, дають підстави стверджувати, що кожен рівень банківської ліквідності виконує окрему функцію в системі забезпечення фінансової стійкості банківської установи та орієнтований на різні часові горизонти управління. Зокрема, миттєва ліквідність характеризує здатність банку оперативно здійснювати платежі за рахунок наявних високоліквідних активів і фактично відображає рівень готовності установи до негайного виконання фінансових зобов'язань. Поточна ліквідність пов'язана із забезпеченням безперервності розрахункових операцій протягом короткого операційного циклу та залежить від ефективності щоденного управління грошовими потоками.

Короткострокова ліквідність відображає можливість банківської установи підтримувати фінансову стабільність у середньостроковому періоді за рахунок оптимального співвідношення ліквідних активів, депозитної бази та інших джерел фондування. У свою чергу, довгострокова ліквідність характеризує стратегічну спроможність банку зберігати ресурсну рівновагу між активними операціями та довгостроковими зобов'язаннями, забезпечуючи стабільність функціонування в перспективному періоді. Таким чином, ефективне управління ліквідністю потребує використання різних управлінських інструментів — від оперативного контролю залишків коштів до стратегічного прогнозування ресурсної політики та структури балансу.

Стан ліквідності банківської установи формується під впливом значної

кількості чинників, які можуть мати як зовнішню, так і внутрішню природу. Зовнішнє середовище визначає загальні умови функціонування банківського сектору та істотно впливає на стабільність грошових потоків, вартість ресурсів і поведінку клієнтів. До ключових зовнішніх детермінант належать макроекономічна кон'юнктура, темпи економічного зростання, рівень інфляційного тиску, монетарна політика Національний банк України, динаміка валютного курсу, процентна політика, геополітична ситуація, а також рівень довіри населення до банківської системи. Особливої актуальності вплив цих факторів набуває в умовах воєнного стану, коли нестабільність фінансових ринків здатна суттєво змінювати структуру депозитного портфеля та рівень ліквідних резервів банків.

Не менш вагомий вплив на ліквідну позицію банку здійснюють внутрішні фактори, які безпосередньо залежать від якості корпоративного управління та ефективності фінансового менеджменту. До них належать структура та якість активів і пасивів, ступінь диверсифікації ресурсної бази, концентрація депозитів, рівень кредитного ризику, обсяг проблемної заборгованості, ефективність політики управління активами і пасивами, репутаційна стійкість банківської установи та професійний рівень менеджменту. Саме внутрішні фактори формують адаптивність банку до зовнішніх шоків і визначають його здатність підтримувати належний рівень ліквідності навіть в умовах високої ринкової невизначеності. З метою систематизації основних чинників, що визначають рівень банківської ліквідності, доцільно узагальнити їх класифікацію за джерелами формування, що представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 Внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на ліквідність банку

Внутрішні чинники, що формують рівень ліквідності банківської установи, мають комплексний характер та безпосередньо залежать від якості фінансового управління, стратегічних управлінських рішень і внутрішньої організації діяльності банку. До групи фінансових внутрішніх факторів насамперед належать структура та якість активів, рівень концентрації високоліквідних коштів, частка проблемної заборгованості у кредитному портфелі, ефективність інвестиційної політики, стабільність ресурсної бази, співвідношення власного і залученого капіталу, а також ступінь відповідності активів і зобов'язань за строками формування та погашення. Важливу роль також відіграє здатність банку генерувати стабільний дохід, оскільки прибутковість операцій створює додатковий фінансовий резерв для підтримання належного рівня ліквідності.

Окрему групу становлять організаційно-управлінські фактори, які

визначають ефективність прийняття рішень у сфері управління ліквідною позицією банку. До них належать якість корпоративного управління, професійна компетентність керівництва, ефективність системи внутрішнього контролю, організація ризик-менеджменту, політика взаємодії з клієнтами, рівень цифровізації внутрішніх бізнес-процесів, а також кадрова стабільність. Від ефективності цих компонентів значною мірою залежить швидкість реагування банку на зміни зовнішнього середовища та здатність мінімізувати потенційні ризики ліквідності.

Поряд із внутрішніми детермінантами, суттєвий вплив на стан банківської ліквідності здійснюють зовнішні фактори, що формуються поза межами прямого контролю банківської установи. До ключових зовнішніх чинників належать загальний стан національної економіки, рівень розвитку фінансового ринку, монетарна політика Національний банк України, рівень конкуренції між банківськими установами, соціально-політична стабільність, динаміка валютного ринку та рівень інфляційних очікувань. Окреме значення мають форс-мажорні обставини, зокрема фінансові кризи, геополітичні конфлікти, пандемії чи воєнні дії, які можуть суттєво впливати на поведінку вкладників, структуру депозитної бази та доступ банків до зовнішніх джерел фінансування.

Практика функціонування банківського сектору свідчить, що в періоди економічної нестабільності або зростання суспільної невизначеності зростає ймовірність дострокового вилучення депозитів, зменшення обсягів міжбанківського кредитування та загального скорочення доступності фінансових ресурсів. У таких умовах саме ефективна внутрішня політика управління ліквідністю, наявність резервів та якісна система фінансового моніторингу дозволяють банкам зберігати стабільність і пом'якшувати негативний вплив зовнішніх шоків. Відповідно, забезпечення належного рівня ліквідності вимагає постійного поєднання внутрішнього фінансового контролю з урахуванням макроекономічних тенденцій та регуляторних вимог.

Важливо зазначити, що категорія ліквідності має багаторівневий

економічний зміст і застосовується як на рівні окремої банківської установи, так і на рівні її балансової структури та банківської системи загалом. На рівні банківського балансу оцінюється ступінь ліквідності активів та їх здатність трансформуватися у грошові ресурси для своєчасного виконання фінансових зобов'язань. На рівні окремого банку рівень ліквідності визначається через систему регуляторних нормативів та внутрішніх коефіцієнтів ефективності. На макрорівні ліквідність характеризує загальну спроможність банківського сектору забезпечувати стабільність платіжної системи, кредитну підтримку економіки та безперервність фінансового посередництва.

В умовах сучасних економічних викликів, особливо в період воєнного стану в Україні, управління ліквідністю потребує врахування не лише класичних фінансових показників, а й ширшого макроекономічного контексту. Воєнні ризики, зниження ділової активності, обмежений доступ до зовнішніх джерел капіталу та підвищення кредитного ризику формують нові вимоги до управління банківськими ресурсами. У таких умовах банки змушені переглядати традиційні підходи до управління активами та пасивами, посилювати роль внутрішнього фінансового моніторингу та впроваджувати більш гнучкі моделі управління ліквідною позицією.

Ефективність управління ліквідністю також тісно пов'язана з якістю фінансового обліку, аналітики та контролінгу. Своєчасне отримання достовірної інформації про стан активів, структуру ресурсної бази, дохідність операцій та рівень ризиків дозволяє банкам оперативно коригувати фінансову стратегію та підтримувати необхідний запас ліквідних ресурсів. Крім того, важливу роль відіграє взаємодія між державними інституціями та комерційними банками у питаннях регуляторної підтримки ліквідності, що сприяє підвищенню стійкості всього банківського сектору.

Таким чином, ліквідність доцільно розглядати не лише як внутрішній фінансовий індикатор окремої банківської установи, а як стратегічну системну категорію, що характеризує рівень фінансової стійкості, адаптивності та кризової готовності як окремого банку, так і банківської системи держави

загалом. Саме здатність підтримувати належний рівень ліквідності в умовах високої невизначеності виступає одним із ключових факторів забезпечення фінансової безпеки України.

1.2. Ризики ліквідності: класифікація, джерела виникнення та особливості прояву в кризових умовах

У системі банківського ризик-менеджменту ліквідність розглядається у тісному взаємозв'язку з ризиком ліквідності, який є одним із найбільш критичних видів фінансових ризиків для банківської установи. Саме здатність банку підтримувати необхідний обсяг ліквідних ресурсів у будь-який момент часу визначає не лише його поточну платоспроможність, але й довгострокову фінансову стійкість. Відповідно, ризик ліквідності виникає тоді, коли банківська установа втрачає можливість своєчасно та в повному обсязі виконувати власні фінансові зобов'язання без суттєвих економічних втрат.

У сучасній фінансовій теорії ризик ліквідності трактується як існуюча або потенційна загроза для прибутковості, капіталу та стабільності банку, що виникає внаслідок недостатності грошових ресурсів або неможливості швидкого залучення фінансування на економічно прийнятних умовах [7]. Інакше кажучи, йдеться про ситуацію, коли банк у певний момент не здатний забезпечити необхідний обсяг коштів для покриття відтоку депозитів, виконання кредитних, розрахункових чи інших фінансових зобов'язань перед клієнтами, інвесторами або контрагентами. У таких умовах банківська установа змушена використовувати альтернативні джерела фінансування, які, як правило, супроводжуються підвищеною вартістю ресурсів або втратою частини вартості активів.

Ключовою причиною виникнення ризику ліквідності найчастіше виступає дисбаланс між структурою активів і зобов'язань банку, зокрема невідповідність строків їх формування та погашення. Якщо значна частина пасивів банку сформована за рахунок короткострокових депозитів або інших

швидкоможливих ресурсів, тоді як активи інвестовані у довгострокові кредити, цінні папери або інші менш ліквідні фінансові інструменти, формується так званий ліквідний розрив. За умов підвищеного відтоку коштів або змін ринкової кон'юнктури банк може зіткнутися з дефіцитом ліквідних ресурсів і потребою оперативного пошуку додаткового фінансування.

У подібних ситуаціях банки можуть звертатися до міжбанківського кредитного ринку, використовувати механізми рефінансування через Національний банк України або здійснювати достроковий продаж активів. Однак залучення термінових ресурсів часто супроводжується підвищенням процентних витрат, а реалізація активів у кризових умовах нерідко відбувається із суттєвим дисконтом до їх ринкової вартості. У результаті ризик ліквідності трансформується у прямі фінансові втрати, зниження прибутковості, погіршення капітальної позиції та зростання репутаційних ризиків.

Економічна природа ризику ліквідності має багатокомпонентний характер і, як правило, проявляється через дві ключові складові — кількісну та цінову. Кількісна складова характеризує фактичну наявність або дефіцит ліквідних ресурсів, необхідних для своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Цінова складова, у свою чергу, відображає вартість залучення додаткових ресурсів або втрати, пов'язані з вимушеним продажем активів у несприятливих ринкових умовах. Саме взаємодія цих компонентів формує загальний рівень ризику ліквідності банківської установи, що схематично представлено на рис. 1.2.

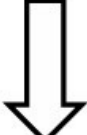
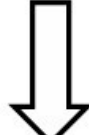
АКТИВ БАЛАНСУ	ПАСИВ БАЛАНСУ
Наявність активів, які можна реалізувати: – грошові та прирівняні до них кошти, цінні папери; – дорогоцінні метали і каміння; – майно і капітальні вкладення.	Можливість придбання коштів у необхідних розмірах: – кредитів НБУ; – міжбанківських кредитів; – коштів на поточних і депозитних рахунках фізичних та юридичних осіб.
Ризик управління активами – можливість втрат під час реалізації активів по заниженій ціні або відсутність активів на продаж.	Ризик управління пасивами – потенційний ризик придбання коштів по занадто високій ціні або недостатність коштів.
  Ціновий ризик  	
Ризик негативної зміни ціни продажу активів: – неможливість продажу активів за номіналом або без знижок; – зміна відсоткових ставок відносно періоду придбання активів.	Збільшення відсоткових ставок для залучення пасивів: – ставки рефінансування НБУ; – ставок по міжбанківським кредитам; – як результат збільшення ризиків для кредитора і конкретних умов кредитування; – ставок по депозитам для стимулювання більш активного притоку коштів.

Рисунок 1.2. Кількісна та цінова складові ризику ліквідності банку

Джерело: [7]

Кількісний аспект ризику ліквідності, який у банківській практиці часто ототожнюється з ризиком дефіциту ліквідних ресурсів, характеризує ймовірність виникнення ситуації, за якої банківська установа в конкретний момент часу не матиме достатнього обсягу грошових коштів або швидкоореалізованих активів для своєчасного виконання власних фінансових зобов'язань.

Такий ризик проявляється у випадках, коли обсяг доступних ліквідних ресурсів не відповідає реальній потребі банку у фінансуванні поточних операцій, обслуговуванні депозитних зобов'язань, міжбанківських розрахунків або кредитних ліній. У подібних умовах банк може втрачати операційну гнучкість, оскільки доступ до додаткових джерел фінансування стає обмеженим або економічно невиправданим.

Ціновий компонент ризику ліквідності має іншу економічну природу та пов'язаний із можливими фінансовими втратами, які виникають у процесі покриття дефіциту ліквідних коштів. У ситуації нестачі ресурсів банк може бути змушений достроково реалізовувати частину активів, у тому числі боргові цінні папери, інвестиційні інструменти або інші фінансові активи, за цінами,

нижчими за їх справедливу ринкову вартість. Альтернативним варіантом стає залучення термінового фінансування через міжбанківський ринок або механізми рефінансування, однак в умовах фінансової напруги вартість таких ресурсів, як правило, суттєво зростає. У результаті банк не лише покриває поточний дефіцит ліквідності, але й несе прямі витрати, що негативно впливає на його прибутковість, процентну маржу та капітальну позицію.

Отже, якщо кількісний вимір ризику ліквідності характеризує сам факт нестачі ліквідних ресурсів, то ціновий аспект відображає економічну ціну подолання такого дефіциту. Саме взаємодія цих двох компонентів визначає реальний рівень ліквідного ризику та масштаби його впливу на фінансову стійкість банківської установи.

На практиці трансформація потенційних загроз у реальний ризик ліквідності може відбуватися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх тригерів. Найбільш поширеними серед них є масове дострокове вилучення депозитів населення та бізнесу, різке скорочення доступу до міжбанківського кредитування, погіршення якості кредитного портфеля, зростання частки проблемних активів, девальваційні процеси, а також масштабні макроекономічні чи геополітичні потрясіння. Особливо яскраво вплив таких факторів проявляється у кризові періоди, коли поведінка клієнтів стає менш прогнозованою, а фінансові ринки демонструють підвищену волатильність.

Український банківський сектор у період повномасштабної війни продемонстрував, наскільки швидко зовнішній шок може трансформуватися у загрозу ліквідності. В умовах зростання суспільної невизначеності, підвищеного попиту на готівкові кошти, валютних коливань та тимчасового порушення звичних каналів фінансових потоків банки були змушені оперативно переглядати власну політику управління активами та пасивами. Частина установ збільшила частку високоліквідних активів, знизила кредитну активність та посилила внутрішній моніторинг грошових потоків. Одночасно Національний банк України застосовував регуляторні механізми підтримки ліквідності, включаючи інструменти довгострокового рефінансування, гнучке

регулювання резервних вимог та антикризові монетарні заходи.

Важливо підкреслити, що ризик ліквідності не існує ізольовано, а перебуває у постійній взаємодії з іншими видами банківських ризиків. Зокрема, підвищення кредитного ризику, пов'язане зі зростанням обсягів непрацюючих кредитів, безпосередньо впливає на обсяг грошових надходжень, що може призвести до дефіциту ліквідних ресурсів. Аналогічно валютні коливання здатні провокувати зміну поведінки вкладників, прискорений відтік депозитів або обмеження доступу до зовнішнього валютного фінансування, що створює додатковий тиск на ліквідність банку.

Окремо слід відзначити взаємозв'язок ліквідного та процентного ризику. У разі виникнення дефіциту ліквідних ресурсів банк часто змушений залучати кошти за підвищеними процентними ставками або пропонувати більш вигідні умови за депозитними продуктами з метою утримання клієнтської бази. Це призводить до зростання вартості ресурсної бази, зниження чистого процентного доходу та скорочення рівня прибутковості. Водночас надмірно консервативна політика накопичення ліквідних резервів може призвести до зменшення обсягів кредитування, втрати доходності активних операцій та зниження рентабельності банківського бізнесу.

Саме тому сучасна система управління ризиком ліквідності повинна будуватися на принципах комплексного ризик-менеджменту, де аналіз ліквідної позиції здійснюється у взаємозв'язку з кредитним, валютним, процентним, операційним та репутаційним ризиками. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й формувати ефективні сценарії реагування на кризові ситуації.

З огляду на системний характер ризику ліквідності, особлива роль у його регулюванні належить Національний банк України, який здійснює постійний нагляд за станом ліквідності банківських установ, контролює виконання обов'язкових нормативів, оцінює якість внутрішніх процедур ризик-менеджменту та вимагає від банків розроблення планів дій на випадок стресових сценаріїв.

Обов'язковим елементом сучасного банківського нагляду є проведення стрес-тестування, яке дозволяє оцінити здатність банку зберігати платоспроможність навіть за умов масштабного відтоку ресурсів або суттєвого погіршення ринкової кон'юнктури.

Отже, ризик ліквідності слід розглядати як одну з найбільш критичних загроз фінансовій стабільності банківської установи, управління якою потребує не лише оперативного контролю грошових потоків, але й стратегічного планування структури балансу, диверсифікації джерел фондування, використання цифрових аналітичних інструментів та постійної готовності до реалізації антикризових управлінських рішень.

Саме здатність банку ефективно управляти ліквідним ризиком формує його довгострокову конкурентоспроможність та стійкість в умовах високої економічної невизначеності.

1.3. Теоретичні підходи до управління ліквідністю банку та методи мінімізації ризиків

Система управління ліквідністю банківської установи формується на основі комплексу базових принципів, які визначають логіку прийняття фінансових рішень, пріоритети ресурсної політики та механізми забезпечення стабільного функціонування банку в умовах змінного ринкового середовища. Дотримання цих принципів дозволяє банківським установам підтримувати належний рівень платоспроможності, мінімізувати ризики дефіциту ресурсів та забезпечувати безперервність здійснення активних і пасивних операцій.

Одним із ключових принципів є принцип пріоритетності ліквідності, відповідно до якого забезпечення здатності банку своєчасно виконувати власні фінансові зобов'язання має домінувати над прагненням до максимізації прибутку.

У практиці банківського менеджменту нерідко виникає ситуація, коли більш дохідні операції супроводжуються підвищеним рівнем ризику або

передбачають розміщення ресурсів у менш ліквідні активи. У таких умовах стратегічно стійкий банк повинен зберігати баланс між дохідністю та безпекою, надаючи перевагу збереженню достатнього обсягу ліквідних резервів. Саме цей принцип лежить в основі регуляторних вимог Національний банк України та міжнародних стандартів банківського нагляду.

Не менш важливим є принцип інтегрованого управління активами і пасивами, який передбачає комплексний підхід до формування структури банківського балансу. Ефективне управління ліквідністю неможливе за умов ізольованого контролю лише за активними або лише за пасивними операціями. Банк повинен забезпечувати синхронізацію строків розміщення коштів, обсягів залучених ресурсів, вартості фінансування та очікуваних грошових потоків. Саме збалансованість між активами та зобов'язаннями дозволяє уникати структурних ліквідних розривів та забезпечувати стійкість фінансової позиції у коротко- і довгостроковій перспективі.

Ще одним фундаментальним елементом виступає принцип безперервного прогнозування та сценарного планування, який передбачає постійний моніторинг стану ліквідності, моделювання можливих змін зовнішнього середовища та підготовку управлінських рішень для реагування на кризові події.

В умовах високої волатильності фінансових ринків, воєнних ризиків, інфляційного тиску та нестабільності поведінки вкладників банки повинні мати не лише поточний план управління ліквідністю, але й заздалегідь підготовлені антикризові сценарії дій. Це включає прогнозування масового відтоку депозитів, обмеження доступу до зовнішнього фінансування, валютних шоків або погіршення якості кредитного портфеля.

У сучасній банківській практиці реалізація зазначених принципів здійснюється через використання відповідних стратегій управління ліквідністю. Залежно від фінансової моделі банку, структури його ресурсної бази, рівня ринкової активності та обраної ризик-політики, комерційні банки застосовують декілька базових стратегічних підходів.

Першим підходом є стратегія управління ліквідністю через активи, яка передбачає формування значного обсягу високоліквідних ресурсів у структурі балансу. У межах цього підходу банк підтримує резерв грошових коштів, коштів на кореспондентських рахунках, державних цінних паперів та інших швидкоореалізованих активів, які можуть бути оперативно використані для виконання фінансових зобов'язань. Перевагою даної стратегії є високий рівень фінансової безпеки, однак її недоліком може бути зниження загальної прибутковості через обмеження обсягів дохідних активних операцій.

Другим напрямом виступає стратегія управління ліквідністю через пасиви, за якої банк робить акцент на можливості швидкого залучення додаткових фінансових ресурсів у разі потреби.

Така модель базується на активному використанні міжбанківського кредитування, депозитних інструментів, боргових цінних паперів, програм рефінансування та інших зовнішніх джерел фондування. Даний підхід дозволяє підвищувати ефективність використання капіталу, проте одночасно підсилює залежність банку від ринкової кон'юнктури та вартості залучених ресурсів.

Найбільш стійкою та поширеною в сучасному банківському менеджменті вважається збалансована стратегія управління ліквідністю, яка поєднує елементи обох попередніх моделей. У межах цього підходу банк одночасно формує достатній запас високоліквідних активів і підтримує диверсифіковану систему зовнішнього фондування. Така стратегія забезпечує більшу адаптивність до ринкових коливань, дозволяє знижувати залежність від окремих джерел ресурсів та сприяє підтриманню стабільної ліквідної позиції навіть у кризових умовах.

Таким чином, ефективне управління ліквідністю є результатом не окремих фінансових рішень, а системної реалізації взаємопов'язаних принципів і стратегій, спрямованих на збереження фінансової стійкості банківської установи, мінімізацію ризиків та забезпечення її довгострокового розвитку. Основні стратегії управління ліквідністю комерційних банків узагальнено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Стратегії управління ліквідністю комерційних банків та відповідні принципи

Примітка: сформовано автором на основі [1]

Стратегічне управління ліквідністю є однією з ключових складових системи фінансового менеджменту банківської установи, оскільки саме вибір ефективної моделі забезпечення ліквідності визначає здатність банку зберігати платоспроможність, виконувати зобов'язання перед клієнтами та протидіяти фінансовим шокам. У сучасній банківській практиці сформувалося декілька базових стратегічних підходів до управління ліквідністю, кожен з яких має власні економічні переваги, обмеження та специфіку застосування залежно від бізнес-моделі банку, структури його ресурсної бази та ринкового середовища.

Першою є стратегія управління ліквідністю через залучення ресурсів, або стратегія управління через пасиви. Її економічна сутність полягає у покритті потреби в ліквідних коштах переважно за рахунок зовнішнього фінансування. Банківська установа, яка використовує такий підхід, у разі виникнення дефіциту

ліквідності активізує механізми залучення додаткових ресурсів шляхом розширення депозитної бази, підвищення процентних ставок за вкладами, використання міжбанківського кредитування, випуску боргових інструментів або звернення до інструментів рефінансування через Національний банк України.

Перевагою даної стратегії є можливість підтримувати високий рівень дохідності активних операцій, не скорочуючи кредитування або інвестиційну діяльність. Банк може продовжувати реалізацію власної комерційної стратегії, оперативно компенсуючи нестачу ліквідних ресурсів через ринок капіталу або кредитний ринок. Водночас така модель створює суттєву залежність від ринкової кон'юнктури, вартості ресурсів та доступності зовнішнього фондування. В умовах криз, воєнної нестабільності або фінансової паніки вартість залучення ресурсів може істотно зростати, а доступ до ринку — різко звужуватися, що підвищує загальний рівень ризику ліквідності.

Другою є стратегія трансформації активів, або стратегія управління ліквідністю через активи. На відміну від попереднього підходу, її основний акцент робиться на формуванні внутрішнього запасу ліквідності. Банк свідомо підтримує значну частку високоліквідних активів — грошових коштів, залишків на кореспондентських рахунках, короткострокових міжбанківських розміщень, державних боргових цінних паперів та інших швидкоореалізованих інструментів. У разі виникнення потреби у ліквідності такі активи можуть бути оперативно реалізовані або використані як забезпечення для отримання фінансування.

Головною перевагою цього підходу є висока стійкість до раптових ринкових потрясінь, відтоку депозитів або обмеження доступу до зовнішнього фінансування. Банк зберігає фінансову автономію та меншу залежність від ринкових умов. Однак надмірна концентрація ресурсів у низькодохідних ліквідних інструментах може негативно впливати на рентабельність активів, знижувати чистий процентний дохід і стримувати масштабування кредитних операцій.

Найбільш ефективною в сучасній банківській практиці вважається збалансована стратегія управління ліквідністю, яка поєднує елементи активного управління як активами, так і пасивами. У межах цієї моделі банк одночасно формує достатній резерв високоліквідних активів і забезпечує диверсифіковану систему зовнішнього фінансування. Такий підхід передбачає оптимізацію строкової структури балансу, планування графіків погашення зобов'язань, розвиток стабільної депозитної бази, використання резервних кредитних ліній та постійне коригування ресурсної політики відповідно до ринкової ситуації. Саме збалансований підхід дозволяє мінімізувати витрати на підтримання ліквідності, зменшити залежність від одного джерела фінансування та забезпечити максимальну фінансову гнучкість в умовах нестабільного середовища.

Вибір конкретної стратегії визначається багатьма факторами: масштабом діяльності банку, рівнем капіталізації, структурою клієнтської бази, ринковою позицією, схильністю до ризику та макроекономічними умовами. У періоди стабільного розвитку банки можуть активніше використовувати пасивну модель фінансування, тоді як у кризові періоди перевага часто надається консервативнішій моделі накопичення ліквідних резервів.

Реалізація стратегій управління ліквідністю потребує використання цілого комплексу практичних інструментів. Насамперед важливе значення мають регуляторні інструменти та резервні механізми, що застосовуються Національний банк України. До них належать обов'язкове резервування коштів, операції рефінансування, геро-операції, валютні swap-операції та інші механізми оперативної підтримки банківської ліквідності. Особливо критичною роль цих інструментів стає в періоди фінансової нестабільності, коли міжбанківський ринок втрачає достатній рівень ліквідності.

Другим важливим інструментом є формування портфеля високоліквідних активів, який виконує функцію первинного ліквідного буфера. Наявність достатнього запасу готівки, державних цінних паперів, коштів на кореспондентських рахунках та короткострокових інструментів дозволяє банку

швидко реагувати на непередбачувані зміни у грошових потоках.

Третій напрям пов'язаний із управлінням пасивами та диверсифікацією джерел фондування. Банки активно працюють над формуванням стабільної депозитної бази, збільшенням частки строкових депозитів, розвитком корпоративного фондування, міжбанківських ліній та альтернативних каналів залучення капіталу. Диверсифікація джерел фінансування дозволяє зменшити концентраційний ризик та підвищити стабільність ресурсної бази.

Не менш важливим є використання внутрішніх механізмів моніторингу ліквідності, які базуються на системі лімітів, сценарному аналізі, стрес-тестуванні та постійному прогнозуванні грошових потоків. У сучасній практиці банки активно застосовують міжнародні стандарти оцінки ліквідності, серед яких ключове місце займають коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR). Ці показники дозволяють оцінити як короткострокову здатність банку витримувати стресові відтоки коштів, так і довгострокову збалансованість ресурсної структури.

Додатково банки проводять регулярне стрес-тестування, моделюючи сценарії масового відтоку депозитів, валютних коливань, закриття міжбанківського ринку або різкого зростання кредитного ризику. Результати таких тестів дозволяють коригувати політику управління ліквідністю, формувати резервні джерела фінансування та своєчасно адаптувати стратегію банку до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасне управління ліквідністю банку є складною багаторівневою системою, що поєднує стратегічне планування, оперативний фінансовий контроль, регуляторне забезпечення та використання сучасних аналітичних інструментів. Лише комплексне поєднання внутрішніх резервів, ефективного управління активами і пасивами та постійного моніторингу ризиків забезпечує банківській установі стійкість, конкурентоспроможність і здатність функціонувати в умовах високої економічної невизначеності.

У сучасній банківській практиці оцінювання ліквідності та рівня пов'язаних із нею ризиків здійснюється із застосуванням комплексу аналітичних

підходів, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Такий поділ є економічно обґрунтованим, оскільки дозволяє забезпечити безперервний контроль ліквідної позиції як на рівні самої банківської установи, так і на рівні зовнішнього нагляду з боку регуляторних органів, рейтингових агентств та незалежних фінансових аналітиків. Поєднання цих методів формує цілісну систему раннього виявлення загроз, прогнозування дефіциту ресурсів та підтримання стабільності банківської діяльності.

До внутрішніх методів оцінювання ліквідності належать інструменти, які банк застосовує самостійно в межах системи внутрішнього фінансового менеджменту та ризик-контролю. Їх головна мета полягає у щоденному моніторингу ліквідної позиції, виявленні потенційних дисбалансів у структурі балансу та запобіганні виникненню касових розривів. Найбільш поширеним інструментом є система розрахунку внутрішніх фінансових коефіцієнтів, що дозволяють оцінити достатність ліквідних активів для покриття короткострокових і середньострокових зобов'язань.

До таких показників можуть належати коефіцієнти миттєвої, поточної, оперативної та загальної ліквідності, які дають можливість оцінити рівень покриття зобов'язань банку у різних часових інтервалах. Особливого значення в умовах нестабільності набуває аналіз структури грошових потоків, що дозволяє банку оцінити майбутню потребу у фінансових ресурсах та спрогнозувати можливі ризики дефіциту ліквідності. З цією метою банки здійснюють прогнозування чистих грошових потоків у межах різних часових горизонтів — одного дня, одного тижня, одного місяця або більш тривалих періодів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти майбутні розриви між надходженням і вибуттям коштів.

Одним із найефективніших внутрішніх інструментів є гар-аналіз, який базується на порівнянні строків погашення активів та зобов'язань. Якщо обсяг зобов'язань, що підлягають погашенню в конкретний період, перевищує очікувані надходження від активних операцій, виникає негативний гар, який сигналізує про потенційний ризик ліквідності. Систематичний аналіз таких

часових розривів дозволяє банку коригувати ресурсну політику, змінювати структуру депозитної бази або переглядати кредитну активність. Крім того, банки використовують внутрішні системи фінансового контролінгу, автоматизовані dashboard-системи та цифрові аналітичні платформи, які забезпечують керівництво оперативною інформацією про поточний стан ліквідності.

Зовнішні методи оцінювання ліквідності передбачають аналіз ліквідної позиції банку з боку регулятора, зовнішніх аудиторів, інвесторів, рейтингових агентств та інших незалежних учасників фінансового ринку. Головною метою такого оцінювання є визначення здатності банківської установи функціонувати стабільно в умовах зовнішніх шоків, підтримувати довіру вкладників і не створювати загроз для всієї банківської системи. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національний банк України, який здійснює постійний нагляд за дотриманням банками нормативів ліквідності та оцінює якість їх внутрішніх систем управління ризиками.

Серед основних зовнішніх показників особливе місце займає коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), який відображає здатність банку покривати прогнозований чистий відтік коштів протягом наступних 30 календарних днів за рахунок високоліквідних активів. Нормативне значення цього показника має становити не менше 100 %, що означає повне покриття потенційного відтоку ресурсів. Іншим стратегічно важливим показником є коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), який характеризує достатність стабільних джерел фінансування для підтримки довгострокових активів банку. Дотримання цих нормативів забезпечує відповідність української банківської системи міжнародним вимогам, сформованим у межах стандартів Базель III.

Окрім нормативних показників, зовнішній аналіз ліквідності передбачає оцінювання динаміки фінансової стійкості банку. Наприклад, зниження рівня капіталізації, погіршення показників прибутковості, зростання частки проблемних кредитів або скорочення депозитної бази можуть свідчити про приховані ризики ліквідності навіть за формального дотримання нормативних

вимог. Важливим зовнішнім індикатором також є чистий відтік клієнтських ресурсів. Якщо банк протягом тривалого часу втрачає депозитну базу, це може свідчити про зниження рівня довіри з боку клієнтів та формування потенційної загрози ліквідній позиції. Саме тому Національний банк України відстежує не лише нормативні показники, але й поведінкові тенденції в структурі фондуювання банків.

Особливе значення в сучасних умовах має стрес-тестування ліквідності, яке дозволяє оцінити готовність банку до функціонування в кризових сценаріях. У межах таких тестів моделюються ситуації масового вилучення депозитів, обмеження доступу до міжбанківського ринку, девальваційних шоків, зростання процентних ставок або одночасного виконання значних фінансових зобов'язань. За результатами стрес-тестування банки коригують власну політику управління ліквідністю, збільшують обсяг резервів, переглядають структуру ресурсної бази та формують плани дій на випадок кризових ситуацій.

Слід зазначити, що в умовах цифрової трансформації фінансового сектору українські банки активно впроваджують інноваційні технології управління ліквідністю. Використання автоматизованих систем моніторингу, технологій Big Data, машинного прогнозування поведінки клієнтів та цифрових аналітичних панелей дозволяє суттєво підвищити точність прогнозування відтоків ресурсів і швидкість прийняття управлінських рішень. Одночасно регулятор продовжує гармонізувати національні вимоги з міжнародними стандартами банківського нагляду, посилюючи превентивний контроль та підвищуючи стійкість банківської системи до зовнішніх шоків.

Отже, сучасна система управління ліквідністю базується на комплексному поєднанні внутрішніх аналітичних методів, зовнішнього регуляторного контролю та інноваційних цифрових інструментів. Ефективне управління ліквідним ризиком передбачає не лише дотримання нормативних вимог, але й постійне стратегічне планування, диверсифікацію джерел фінансування, формування резервів та готовність до швидкого реагування на кризові виклики. Саме така інтегрована модель управління забезпечує довгострокову

платоспроможність банку, підвищує довіру клієнтів і сприяє стабільному розвитку всієї банківської системи України.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційного дослідження було здійснено комплексне теоретичне обґрунтування економічної природи банківської ліквідності, визначено її місце в системі фінансового менеджменту банківської установи та досліджено механізми формування й контролю ризиків, пов'язаних із підтриманням ліквідної позиції. Проведене теоретичне узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що ліквідність банку є багатокомпонентною фінансово-економічною категорією, яка відображає здатність банківської установи своєчасно, безперервно та в повному обсязі виконувати власні фінансові зобов'язання перед клієнтами, інвесторами, кредиторами та іншими учасниками фінансового ринку. Доведено, що належний рівень ліквідності виступає однією з ключових передумов підтримання фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності банку в умовах високої ринкової невизначеності.

У ході дослідження встановлено, що ліквідність банку формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних факторів, які мають як внутрішню, так і зовнішню природу. До зовнішніх детермінант віднесено макроекономічну ситуацію, монетарну політику Національний банк України, рівень інфляції, валютну стабільність, геополітичні ризики, стан фінансового ринку та рівень довіри населення до банківської системи.

Окрему увагу в дослідженні приділено економічній сутності ризику ліквідності як одного з найбільш критичних ризиків у банківській діяльності.

Встановлено, що ризик ліквідності виникає внаслідок дисбалансу між строками та обсягами активів і зобов'язань, а також під впливом зовнішніх кризових явищ, змін поведінки вкладників, обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування або погіршення якості активів. Обґрунтовано, що ризик ліквідності має комплексний характер і проявляється через кількісний аспект, пов'язаний із фактичним дефіцитом ліквідних ресурсів, та ціновий аспект, який характеризує фінансові втрати внаслідок залучення дорогих ресурсів або вимушеної реалізації активів за зниженою вартістю.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасна банківська практика використовує три базові стратегії управління ліквідністю: управління через пасиви, що ґрунтується на активному залученні додаткових джерел фінансування; управління через активи, орієнтоване на формування запасу високоліквідних ресурсів; а також збалансовану модель, яка поєднує переваги обох підходів.

Доведено, що вибір конкретної стратегії визначається масштабами діяльності банку, структурою його ресурсної бази, схильністю до ризику та особливостями ринкового середовища. Найбільш адаптивним в умовах нестабільності визнано збалансований підхід, який дозволяє досягти оптимального співвідношення між ліквідністю, прибутковістю та фінансовою безпекою.

Дослідження також дозволило систематизувати основні інструменти забезпечення ліквідності банківських установ. Визначено, що до ключових інструментів належать регуляторні механізми, включаючи резервування, рефінансування, операції *hero* та *swar*; формування портфеля високоліквідних активів; активне управління структурою пасивів і диверсифікація джерел фінансування; а також використання внутрішніх обмежень, резервних механізмів, сек'юритизації та систем фінансового страхування. Обґрунтовано, що максимальна ефективність управління ліквідністю досягається лише за умов комплексної інтеграції цих інструментів у єдину систему ризик-менеджменту.

Значну увагу приділено методам оцінювання ризику ліквідності.

Установлено, що сучасна система моніторингу передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх методів аналізу. До внутрішніх віднесено коефіцієнтний аналіз, прогнозування грошових потоків, гар-аналіз строкових розривів та сценарне моделювання. До зовнішніх — оцінювання регуляторних нормативів, стрес-тестування, аналіз динаміки депозитної бази та фінансової стійкості банку з боку регуляторних органів і незалежних аналітичних структур. Доведено, що поєднання цих підходів забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та підвищує здатність банківської установи адаптуватися до змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АТ «Сенс Банк»

2.1. Аналіз динаміки та структури активів і зобов'язань АТ «Сенс Банк»

Сенс Банк є одним із системно важливих банків України та належить до групи найбільших універсальних банків країни. Банк здійснює свою діяльність відповідно до чинного банківського законодавства України та перебуває під постійним наглядом Національний банк України. Установа має значний досвід функціонування на фінансовому ринку України та протягом багатьох років займає вагомі позиції в банківському секторі за обсягами активів, клієнтської бази та масштабами операційної діяльності.

Історія банку бере початок у 1993 році. У процесі свого розвитку банк проходив етапи трансформації корпоративної структури, змін акціонерного складу та модернізації бізнес-моделі. У 2022 році фінансова установа офіційно змінила бренд і почала функціонувати під назвою АТ «Сенс Банк». У 2023 році відповідно до рішень органів державної влади банк перейшов у державну власність, а 100% акцій були передані державі в особі Міністерства фінансів України. Після цього банк отримав статус державного банку та продовжив діяльність як системно важлива фінансова установа, що забезпечує стабільність банківської системи країни.

АТ «Сенс Банк» функціонує як універсальна банківська установа, яка надає широкий спектр фінансових послуг фізичним особам, корпоративним клієнтам, підприємствам малого та середнього бізнесу, а також державним і приватним організаціям. Основними напрямками діяльності банку є залучення депозитних ресурсів, кредитування населення та бізнесу, розрахунково-касове обслуговування, операції з платіжними картками, валютні операції, інвестиційні операції, дистанційне банківське обслуговування та цифрові фінансові сервіси.

Однією з важливих конкурентних переваг банку є високий рівень цифрової трансформації та автоматизації банківських процесів. АТ «Сенс

Банк» активно розвиває дистанційні канали обслуговування, мобільний банкінг, електронні платіжні сервіси та сучасні цифрові платформи для клієнтів, що дозволяє підвищувати операційну ефективність та якість обслуговування.

З фінансово-економічної точки зору діяльність АТ «Сенс Банк» характеризується значними обсягами активів, достатнім рівнем капіталізації, диверсифікованою структурою ресурсної бази та стабільними ринковими позиціями. Значну частку пасивів банку формують кошти фізичних та юридичних осіб, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до установи. Активні операції банку представлені кредитним портфелем, інвестиційними вкладеннями, міжбанківськими операціями та портфелем ліквідних фінансових інструментів.

В умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності АТ «Сенс Банк» продовжив стабільно виконувати свої функції, забезпечувати клієнтів банківськими послугами, підтримувати нормативи ліквідності, капіталу та платоспроможності, встановлені Національний банк України. Банк активно адаптує власну фінансову політику до змін зовнішнього середовища, удосконалює систему управління ризиками та підтримує достатній рівень ліквідних активів для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Таким чином, АТ «Сенс Банк» є фінансово стійкою, системно важливою банківською установою з високим рівнем ринкової адаптивності, ефективною системою корпоративного управління та значним потенціалом подальшого розвитку, що обґрунтовує доцільність його обрання як об'єкта дослідження в межах аналізу управління ліквідністю та ризиками ліквідності.

Фінансові активи банківської установи формують основу її операційної діяльності, визначають потенціал генерування процентних і комісійних доходів, а також безпосередньо характеризують масштаби присутності банку на фінансовому ринку. Структура та динаміка активів відображають стратегічні пріоритети банку у сфері кредитування, інвестиційної діяльності, управління ліквідністю та ризик-менеджменту. Саме аналіз активної частини балансу

дозволяє оцінити фінансову стійкість банківської установи, її адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підтримувати конкурентні позиції в умовах ринкової нестабільності.

Проведений аналіз динаміки активів Сенс Банк за 2020–2024 роки свідчить про поступове зміцнення фінансового потенціалу установи та розширення масштабів її діяльності. Загальний обсяг активів банку за досліджуваний період збільшився з 142,7 млрд грн у 2020 році до 198,9 млрд грн у 2024 році. Абсолютний приріст активів за п'ятирічний період склав понад 56 млрд грн, що у відносному вимірі становить близько 39,4 %. Така позитивна тенденція свідчить про ефективну адаптацію банку до складних макроекономічних умов, здатність підтримувати стабільність ресурсної бази та реалізовувати активну фінансову політику навіть за умов підвищеної ринкової невизначеності.

Особливо динамічне зростання активів спостерігалось у 2023 році, коли їх обсяг збільшився на 33,6 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка може свідчити про посилення ділової активності банку, розширення клієнтського портфеля, збільшення обсягів кредитно-інвестиційних операцій та накопичення додаткових ліквідних резервів у відповідь на підвищені ризики воєнного періоду. У 2024 році позитивна тенденція збереглася, а приріст активів становив ще 13,1 %, що підтверджує стабільність обраної стратегії розвитку банку та його здатність зберігати фінансову гнучкість в умовах тривалої економічної турбулентності.

Зростання активів у період воєнного стану є важливим індикатором фінансової стійкості банку, оскільки свідчить не лише про збереження довіри з боку клієнтів і партнерів, але й про здатність менеджменту ефективно управляти ресурсами, підтримувати ліквідність і контролювати ризики. Крім того, збільшення обсягів активів може вказувати на активізацію участі банку у фінансуванні корпоративного сектору, державних програм підтримки економіки, а також на зростання інвестицій у високоліквідні фінансові інструменти.

Отже, результати аналізу підтверджують, що протягом 2020–2024 років Сенс Банк демонстрував стійку позитивну динаміку нарощування активів, що характеризує банк як фінансово стабільну установу з високим рівнем адаптивності до кризових викликів та ефективною системою управління ресурсами. Детальні показники динаміки активів банку наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Активи АТ «Сенс Банк» за період 2020-2024 рр., млн. грн.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	35287994	30188103	35346787	49749451	67276990
Кредити та інші залишки з банками	661491	5081150	2420569	1633211	1424266
Кредити та аванси клієнтам	47517583	55889683	64759128	63332947	67649476
Інвестиції в цінні папери	56034056	29458919	23217149	55728665	59491216
Похідні фінансові активи	5186	509	15069	2933	1827
Інвестиційна нерухомість	149255	153955	156366	154269	346362
Поточні податкові активи	0	0	2690423	1070155	0
Відстрочені податкові активи	0	32254	30138	54449	230531
Основні засоби та нематеріальні активи	1348538	1187141	1234025	1225785	1217319
Активи з права користування	157200	255664	166113	138631	110731
Інші фінансові активи	812078	334523	900755	2112157	738138
Інші нефінансові активи	729351	689615	709427	664730	414093
Загальна сума активів	142702732	123271516	131645949	175867383	198900949

Аналіз структури активів Сенс Банк за досліджуваний період дозволяє зробити висновок, що ключовим джерелом формування дохідних активів банку традиційно залишаються кредитні операції з клієнтами. Саме кредити та аванси клієнтам формують основу активної банківської діяльності, забезпечуючи надходження процентного доходу та підтримуючи стабільність операційного прибутку. Станом на 2024 рік обсяг кредитного портфеля банку досяг 67,6 млрд грн, що становило близько 34 % загального обсягу активів установи.

Попри складні макроекономічні умови, підвищений кредитний ризик та

вплив воєнних факторів, кредитний портфель банку демонстрував позитивну довгострокову динаміку. У порівнянні з 2020 роком обсяг кредитів клієнтам зріс на 42,3 %, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності, адаптацію банку до нових ринкових умов та здатність підтримувати фінансування корпоративного й роздрібного секторів. Тимчасові коливання, що спостерігалися у 2022–2023 роках, можуть бути пов'язані з переглядом кредитної політики, посиленням вимог до оцінки платоспроможності позичальників та формуванням додаткових резервів під кредитні ризики. Водночас подальше зростання кредитного портфеля свідчить про поступове відновлення довіри клієнтів до банківської системи та ефективність внутрішньої системи управління кредитними ризиками.

Паралельно важливою складовою активів банку залишалися інвестиції у цінні папери. Динаміка цього сегмента активів демонструє суттєву зміну інвестиційної стратегії банку в умовах підвищеної економічної невизначеності. Після тимчасового зниження обсягу цінних паперів до 23,2 млрд грн у 2022 році вже у 2023 році їх вартість зросла більш ніж удвічі — до 55,7 млрд грн, а в 2024 році досягла 59,5 млрд грн. Така тенденція є характерною для періодів підвищених ринкових ризиків, коли банки переорієнтовують частину ресурсів у більш надійні фінансові інструменти, зокрема державні боргові цінні папери. Інвестування в облігації внутрішньої державної позики дозволяє банку не лише зберігати ліквідність, але й отримувати прогнозований процентний дохід при мінімальному рівні кредитного ризику.

Значну позитивну динаміку також продемонструвала стаття «грошові кошти та їх еквіваленти». За період 2020–2024 років їх обсяг збільшився з 35,3 млрд грн до 67,3 млрд грн, тобто майже вдвічі. Подібне зростання свідчить про посилення ліквідної позиції банку та реалізацію більш консервативної фінансової політики в умовах кризових ризиків. Формування значного обсягу ліквідних резервів може бути результатом збільшення депозитної бази, обережнішої кредитної політики та прагнення банку забезпечити високий рівень фінансової готовності до можливих раптових відтоків клієнтських

коштів. Крім того, висока частка грошових коштів у структурі активів підвищує здатність банку оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та виконувати нормативи ліквідності, встановлені Національний банк України.

Щодо операцій на міжбанківському ринку, то аналіз показує поступове скорочення обсягів кредитів та залишків у банках. Якщо у 2021 році цей показник становив 5,1 млрд грн, то вже у 2024 році він знизився до 1,4 млрд грн. Подібна тенденція може свідчити про зміну пріоритетів у розміщенні ресурсів, зниження активності на міжбанківському ринку та переорієнтацію банку на більш контрольовані внутрішні джерела управління ліквідністю. Така стратегія є цілком обґрунтованою в умовах підвищеної нестабільності фінансового сектору, коли банки прагнуть мінімізувати контрагентський ризик та зменшити залежність від короткострокового міжбанківського фінансування. Найбільш вагомі складові структури активів банку узагальнено на рис. 2.1.

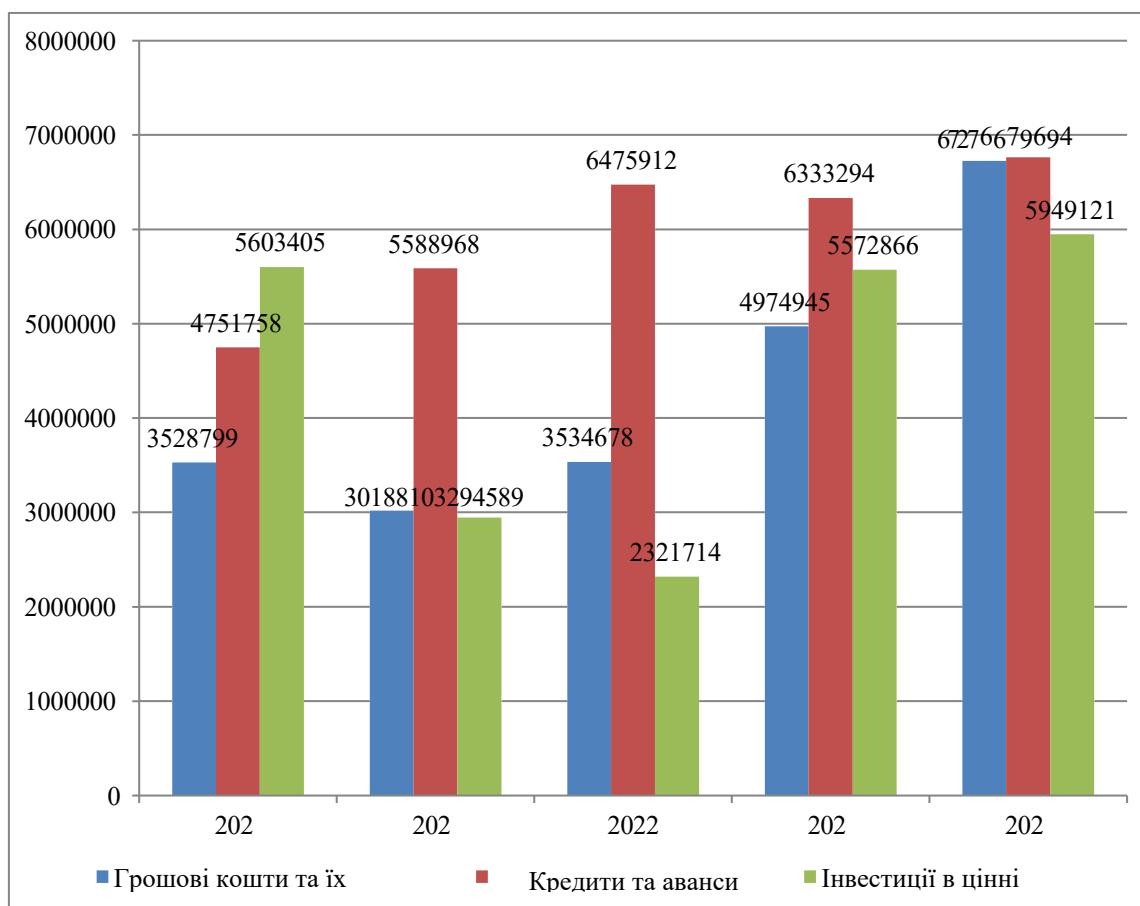


Рисунок 2.1 Найбільш вагомі статті активів АТ «Сенс Банк» за період 2020-2025 рр., млн. грн.

Додатковий аналіз структури активів Сенс Банк свідчить про наявність окремих змін, які відображають трансформацію фінансової політики банку в умовах нестабільного економічного середовища. Зокрема, починаючи з 2022 року в структурі активів з'явилися поточні податкові активи в обсязі 2,7 млрд грн. У подальшому, вже у 2023 році, їх обсяг скоротився до 1,07 млрд грн, що може бути пов'язано з частковим відшкодуванням переплачених податкових зобов'язань, уточненням податкових розрахунків або переглядом облікових оцінок відповідно до внутрішньої фінансової політики банку. Наявність таких змін свідчить про активне управління податковим плануванням та оптимізацію фінансових потоків у межах загальної системи фінансового контролю.

Окремої уваги заслуговує динаміка інших фінансових активів, обсяг яких за досліджуваний період також продемонстрував суттєве зростання. Якщо у 2021 році їх вартість становила лише 334,5 млн грн, то вже у 2023 році цей показник перевищив 2,1 млрд грн. Подібне зростання може свідчити про розширення спектра фінансових операцій банку, активізацію супутніх банківських послуг та диверсифікацію джерел доходів. Зокрема, це може бути пов'язано з розвитком операцій фінансового посередництва, факторингових послуг, гарантійних операцій, торговельних операцій на валютному ринку або використанням похідних фінансових інструментів. Подібна тенденція свідчить про прагнення банку не обмежуватися класичними кредитно-депозитними операціями, а розширювати присутність у більш диверсифікованих сегментах фінансового ринку.

Загалом динаміка активів Сенс Банк упродовж 2020–2024 років характеризується структурною трансформацією та поступовим зміцненням фінансового потенціалу установи. Незважаючи на певне скорочення загального обсягу активів у 2021 році на 13,62 %, що могло бути обумовлено макроекономічною невизначеністю, переглядом кредитної політики або оптимізацією балансової структури, уже в наступні роки банк продемонстрував стабільне відновлення темпів зростання. Так, у 2022 році активи зросли на 6,79 %, а в 2023 році темпи приросту суттєво прискорилися й досягли 33,59 %, що

свідчить про активну фазу розширення банківської діяльності, збільшення обсягів ресурсної бази та посилення операційної активності.

У 2024 році позитивна динаміка збереглася, однак темпи зростання дещо уповільнилися до 11,58 %. Подібне зниження темпів приросту не є негативним явищем, а скоріше може свідчити про перехід банку від етапу активного нарощування активів до більш збалансованої моделі управління ресурсами. Це також може вказувати на коригування стратегічних пріоритетів у напрямі підвищення якості активів, посилення контролю за ризиками, концентрації на ліквідності та оптимізації структури балансу в умовах тривалих кризових викликів.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що протягом досліджуваного періоду Сенс Банк не лише зберіг фінансову стійкість, але й забезпечив поступову структурну модернізацію активів, збільшення рівня їх диверсифікації та підвищення адаптивності до зовнішніх економічних ризиків. Це створює належну основу для подальшого аналізу ефективності управління ліквідністю та оцінювання ризиків банківської діяльності.

Таблиця 2.2

**Абсолютні та відносні відхилення обсягів активів АТ «Сенс Банк»
за період 2020-2024 рр.**

Показник	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2021 від 2010	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023	2021 від 2020	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	-5099891	5158684	14402664	17527539	-14,45	17,09	40,75	26,05
Кредити та інші залишки з банками	4419659	-2660581	-787358	-208945	668,14	-52,36	-32,53	-14,67
Кредити та аванси клієнтам	8372100	8869445	-1426181	4316529	17,62	15,87	-2,20	6,38
Інвестиції в цінні папери	-26575137	6241770	32511516	3762551	-47,43	-21,19	140,03	6,32
Похідні фінансові активи	-4677	14560	-12136	-1106	-90,19	2860,51	-80,54	-60,54
Інвестиційна нерухомість	4700	2411	-2097	192093	3,15	1,57	-1,34	55,46
Поточні податкові активи	0	2690423	-1620268	-1070155	-	-	-60,22	0,00

Відстрочені податкові активи	32254	-2116	24311	176082	-	-6,56	80,67	76,38
Основні засоби та нематеріальні активи	-161397	46884	-1179576	1162870	-11,97	3,95	-95,59	-0,70
Активи з права користування	98464	-89551	1059672	-1115054	62,64	-35,03	637,92	-25,20
Інші фінансові активи	-477555	566232	-762124	599507	-58,81	169,27	-84,61	-186,15
Інші нефінансові активи	-39736	19812	1402730	-1698064	-5,45	2,87	197,73	-60,53
Загальна сума активів	-19431216	8374433	44221434	23033566	-13,62	6,79	33,59	11,58

Поглиблений аналіз структури активів Сенс Банк дозволяє більш детально оцінити пріоритети фінансової політики банку та особливості його адаптації до кризових умов функціонування. Одним із найбільш вагомих драйверів зміцнення активної позиції банку протягом досліджуваного періоду стали грошові кошти та їх еквіваленти. Саме ця стаття балансу демонструвала найбільш стабільну позитивну динаміку впродовж останніх років: у 2022 році приріст становив 17,09 %, у 2023 році — 40,75 %, а у 2024 році обсяг ліквідних коштів збільшився ще на 26,05 %.

Подібна тенденція свідчить про посилення ліквідної позиції банківської установи та реалізацію консервативної стратегії управління активами в умовах високої економічної турбулентності. Формування значного обсягу грошових резервів є стратегічно виправданим рішенням, особливо в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє банку оперативно реагувати на потенційні відтоки депозитних ресурсів, зростання попиту на готівкові кошти або інші непередбачувані ринкові шоки. Крім того, зростання цієї статті може свідчити про збільшення депозитної бази клієнтів, активізацію платіжних операцій та посилення довіри до банку з боку вкладників.

Ще одним важливим фактором нарощування активів стали інвестиції в цінні папери. Незважаючи на тимчасове скорочення цього сегмента активів у 2022 році на 21,19 %, вже у 2023 році банк суттєво переглянув власну інвестиційну політику, збільшивши вкладення на 140,03 %, а в 2024 році забезпечив додатковий приріст ще на 6,32 %. Подібна динаміка свідчить про

переорієнтацію частини ресурсів банку в більш стабільні та низькоризикові фінансові інструменти. Найбільш імовірно, мова йде про збільшення портфеля державних боргових інструментів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики, які в умовах нестабільності забезпечують відносно передбачувану дохідність, високий рівень ліквідності та мінімальний кредитний ризик.

Динаміка кредитного портфеля банку протягом досліджуваного періоду характеризувалася більш стриманими та обережними змінами. Після зростання обсягу кредитів і авансів клієнтам на 15,87 % у 2022 році, у 2023 році спостерігалось незначне скорочення на 2,20 %, що могло бути наслідком перегляду кредитної політики, посилення скорингових процедур та обережнішого підходу до оцінювання платоспроможності позичальників в умовах зростання кредитних ризиків. Водночас уже у 2024 році кредитний портфель знову продемонстрував позитивну динаміку із приростом на 6,38 %, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності банку та стабілізацію економічного середовища. Така динаміка підтверджує реалізацію збалансованої кредитної політики, орієнтованої на контроль ризиків та поступове розширення активних операцій.

Натомість кредити та залишки в інших банках демонстрували стійке скорочення протягом трьох років поспіль. У 2022 році зменшення становило 52,36 %, у 2023 році — ще 32,53 %, а в 2024 році — додатково 14,67 %. Подібна тенденція може свідчити про поступове зниження активності банку на міжбанківському ринку та зміну моделі управління ліквідністю на користь внутрішніх фінансових резервів. У періоди підвищених ринкових ризиків така стратегія є цілком логічною, оскільки дозволяє мінімізувати контрагентські ризики та зменшити залежність від зовнішнього короткострокового фондування.

Помітні коливання спостерігалися також за статтею активів з права користування. Після скорочення на 35,03 % у 2022 році ця позиція у 2023 році продемонструвала різке зростання на 637,92 %, після чого у 2024 році знову зменшилася на 25,2 %. Подібні зміни можуть бути обумовлені переоцінкою

орендних договорів, зміною строків оренди або переглядом умов користування активами відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності, зокрема МСФЗ 16.

Нестабільна динаміка простежувалася й у структурі інших фінансових активів. Після суттєвого зростання у 2022 році на 169,27 % у 2023 році відбулося скорочення на 84,61 %, тоді як у 2024 році ця стаття знову зросла майже на 186 %. Подібна волатильність може бути пов'язана з операціями короткострокового фінансового розміщення, зміною структури дебіторської заборгованості, валютними операціями або операціями фінансового посередництва. Аналогічна ситуація спостерігалася і щодо інших нефінансових активів, де у 2023 році зафіксовано приріст на 197,73 %, а в 2024 році — зниження на 60,53 %, що може свідчити про разові господарські операції або облікові коригування.

Найбільш різкі зміни відбувалися у складі основних засобів та нематеріальних активів, де в 2023 році зафіксовано скорочення більш ніж на 95 %. Це може бути наслідком переоцінки активів, завершення строків амортизації окремих об'єктів, реалізації непрофільних активів або реструктуризації майнового комплексу банку. Незначне зростання цієї статті у 2024 році може свідчити про часткове оновлення матеріально-технічної бази або інвестиції в цифрову інфраструктуру.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що Сенс Банк у 2020–2024 роках демонстрував високу здатність до адаптації в умовах кризового середовища, активно трансформуючи структуру власних активів відповідно до нових економічних викликів. Пріоритетами банку стали підтримання ліквідності, збільшення частки низькоризикових фінансових інструментів, обережне відновлення кредитної активності та зниження залежності від міжбанківського ринку. Саме така стратегія дозволила банку зберегти фінансову стійкість, підтримати нормативи ліквідності та забезпечити стабільність функціонування в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Щодо зобов'язань, протягом 2020–2024 років Сенс Банк також

продemonстрував структурну трансформацію ресурсної бази. Загальна сума зобов'язань зросла з 134,2 млрд грн у 2020 році до 181,8 млрд грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів залучення фінансових ресурсів та поступове відновлення операційної активності після початкового періоду воєнного шоку. Абсолютний приріст зобов'язань перевищив 47,6 млрд грн, або 35,5 %, що підтверджує здатність банку підтримувати довіру вкладників, зберігати конкурентні позиції на депозитному ринку та ефективно управляти ресурсною базою в умовах макроекономічної нестабільності.

Таблиця 2.3

Зобов'язання АТ «Сенс Банк» за період 2020-2024 рр., млн. грн.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кошти банків	4669678	4799959	5568569	2794957	3495409
Кошти клієнтів	124498709	96736381	112778613	154133564	166650480
Похідні фінансові зобов'язання	227651	72346	737	20376	1285
Інші залучені кошти	3236512	7205704	4384815	5579937	8452594
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	306111	369357	302743	677152	528777
Інші забезпечення	156234	266105	396062	153335	149786
Інші фінансові зобов'язання	60806	1343870	771373	648999	1372557
Інші нефінансові зобов'язання	326112	402119	526915	613411	1122918
Поточні податкові зобов'язання	672088	444773	0	0	917254
Загальна сума зобов'язань	134153901	111195841	124729827	164621731	181773806

Аналіз структури зобов'язань Сенс Банк свідчить, що основним джерелом формування ресурсної бази банку традиційно залишаються кошти клієнтів, які займають домінуючу частку в загальному обсязі зобов'язань. Саме цей сегмент пасивів є ключовим індикатором рівня довіри до банківської установи, стабільності депозитної політики та здатності банку залучати

фінансові ресурси для подальшого здійснення активних операцій.

Протягом 2020–2024 років обсяг коштів клієнтів демонстрував загальну позитивну динаміку, збільшившись із 124,5 млрд грн у 2020 році до 166,7 млрд грн у 2024 році. Загальний приріст перевищив 42 млрд грн, або 33,8 %, що свідчить про суттєве зміцнення депозитної бази банку. Попри тимчасове скорочення цього показника у 2021 році до 96,7 млрд грн, що могло бути пов'язано із загальною економічною невизначеністю, змінами поведінки вкладників або трансформацією клієнтського портфеля, вже в наступні роки банк зміг відновити позитивну тенденцію залучення ресурсів. Особливо вагоме зростання спостерігалось у 2023–2024 роках, коли обсяг коштів клієнтів збільшився більш ніж на 12,5 млрд грн. Подібна динаміка підтверджує поступове відновлення довіри населення та бізнесу до банківського сектору, посилення конкурентних позицій банку на депозитному ринку та ефективність реалізованої політики фондування.

Важливим компонентом структури зобов'язань залишалися також кошти інших банків. Динаміка цього показника була менш стабільною та характеризувалася певними коливаннями. Якщо у 2020 році обсяг міжбанківських зобов'язань становив 4,67 млрд грн, то у 2022 році він зріс до 5,6 млрд грн, що могло свідчити про активніше використання короткострокового зовнішнього фондування для підтримання ліквідності в умовах початкової фази кризових явищ. Однак уже у 2023 році цей показник скоротився до 2,8 млрд грн, що вказує на зниження залежності банку від міжбанківського кредитування та переорієнтацію на більш стабільні внутрішні джерела ресурсів. У 2024 році обсяг коштів банків знову зріс до 3,5 млрд грн, що може свідчити про поступове відновлення ділової активності на міжбанківському ринку та зростання довіри між фінансовими установами.

Суттєві зміни спостерігалися і в категорії інших залучених коштів, що також є важливим елементом диверсифікації ресурсної бази. У 2020 році їх обсяг становив 3,2 млрд грн, однак уже в 2021 році показник зріс до 7,2 млрд грн, що може свідчити про активізацію залучення альтернативних джерел

фінансування. У 2022 році обсяг цих коштів тимчасово скоротився до 4,4 млрд грн, що, ймовірно, було наслідком кризових явищ та обережнішої політики залучення капіталу. Водночас у 2023 році банк знову активізував роботу з альтернативними джерелами фондування, а у 2024 році їх обсяг досяг 8,45 млрд грн — максимального значення за досліджуваний період. Подібна тенденція може свідчити про реалізацію стратегії диверсифікації джерел ресурсів, у тому числі через міжнародні фінансові програми, партнерські кредитні лінії або інституційне фінансування.

Значні структурні зміни також спостерігалися в категорії інших фінансових зобов'язань. Якщо у 2020 році їх обсяг був відносно незначним і становив лише 60,8 млн грн, то вже у 2021 році цей показник зріс до 1,34 млрд грн. Попри певні коливання у наступні роки, станом на 2024 рік обсяг інших фінансових зобов'язань досяг 1,37 млрд грн. Подібна динаміка може свідчити про розширення спектра банківських фінансових послуг, зростання обсягів гарантійних операцій, документарного бізнесу, розрахункових інструментів або посилення співпраці з корпоративними клієнтами.

Окремої уваги заслуговує динаміка похідних фінансових зобов'язань. У 2020 році їх обсяг становив 227,6 млн грн, однак у 2022 році скоротився до мінімального рівня — лише 737 тис. грн. Подібне зниження може свідчити про тимчасове згортання операцій із похідними фінансовими інструментами на фоні високої валютної та процентної волатильності, а також посилення консервативної політики ризик-менеджменту. Станом на 2024 рік цей показник залишався низьким і становив лише 1,3 млн грн, що підтверджує збереження обережного підходу банку до операцій із деривативами.

Позитивною характеристикою фінансової політики банку є стабільне формування резервів і забезпечень під можливі ризики. Зокрема, резерви за кредитними зобов'язаннями зросли з 306 млн грн у 2020 році до 528 млн грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про послідовне дотримання банком принципів обережності, своєчасне врахування потенційних кредитних ризиків та формування фінансового захисту від можливих втрат. Аналогічна ситуація

спостерігається і щодо інших забезпечень, обсяг яких протягом досліджуваного періоду коливався в межах 150–400 млн грн, що також характеризує стабільність підходів до оцінювання ризиків.

Отже, аналіз структури зобов'язань Сенса Банк за 2020–2024 роки дозволяє зробити висновок, що банк реалізовував збалансовану політику управління ресурсною базою, орієнтовану на зміцнення депозитного фондування, диверсифікацію джерел залучення капіталу, зниження залежності від міжбанківського ринку та підтримання належного рівня резервного покриття ризиків. Саме така модель управління пасивами сприяла збереженню фінансової стійкості банку та підтриманню нормативів ліквідності навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності. Найбільш вагомими структурними змінами у складі зобов'язань банку наведено на рис. 2.2.

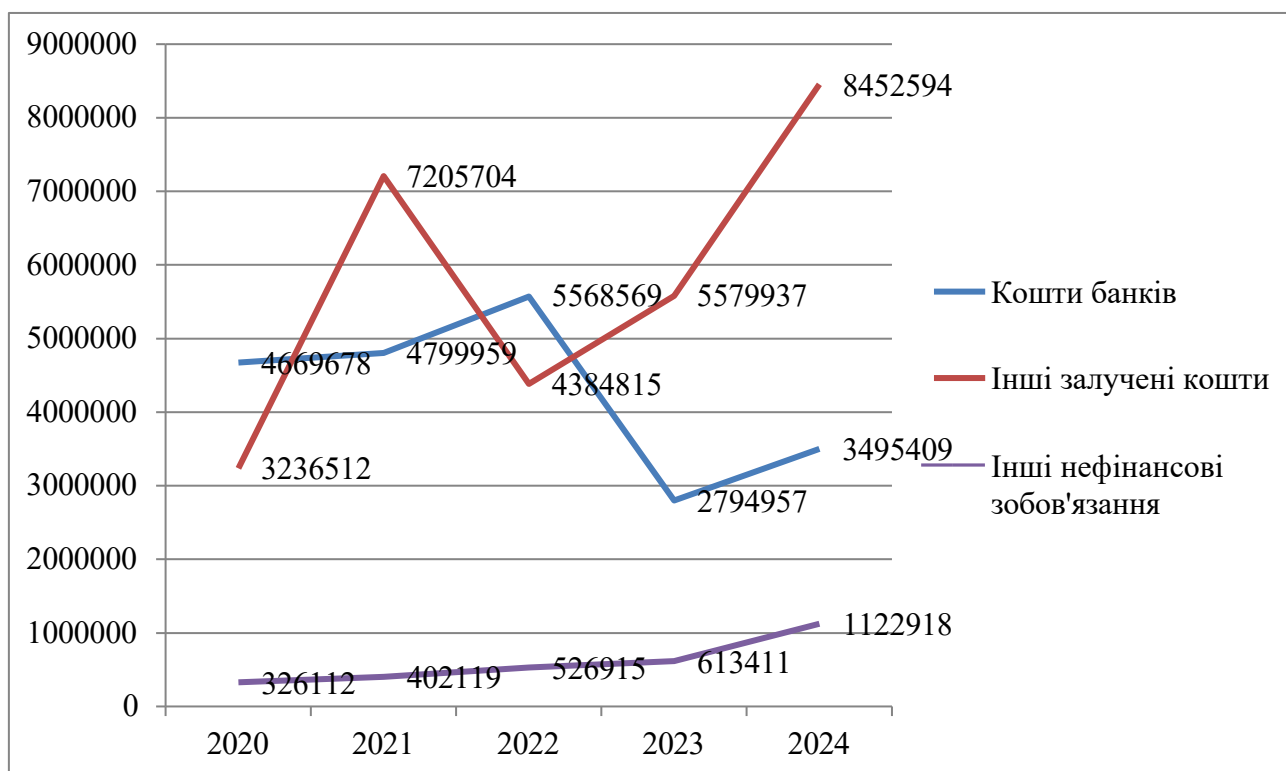


Рисунок 2.2 Найбільш вагомими статті зобов'язань АТ «Сенс Банк» за період 2020-2024 рр., млн грн

Подальший аналіз структури зобов'язань Сенса Банк свідчить про наявність додаткових змін, які характеризують трансформацію фінансової

моделі банку та адаптацію його ресурсної політики до умов нестабільного економічного середовища. Зокрема, суттєве зростання спостерігається за статтею інших нефінансових зобов'язань. Якщо у 2020 році їх обсяг становив лише 326 млн грн, то станом на 2024 рік цей показник зріс до 1,12 млрд грн, тобто більш ніж утричі.

Подібна динаміка може свідчити про розширення масштабів операційної діяльності банку, зростання обсягів контрактних зобов'язань, активізацію інвестицій у матеріально-технічну інфраструктуру, збільшення обсягів лізингових платежів, орендних зобов'язань або зобов'язань, пов'язаних із розвитком цифрової інфраструктури та модернізацією операційних процесів. Зростання нефінансових зобов'язань у цьому випадку не слід розглядати як негативний фактор, оскільки воно може бути результатом розширення бізнес-активності банку, оновлення технологічної бази та реалізації стратегічних програм розвитку.

Окремої уваги заслуговує динаміка поточних податкових зобов'язань. У 2020–2021 роках банк фактично не мав поточних податкових зобов'язань, що могло бути пов'язано зі специфікою податкового планування, перенесенням податкових збитків попередніх періодів або особливостями формування фінансового результату. Водночас починаючи з 2022 року ця стаття почала активно формуватися: у 2022 році її обсяг становив 672,1 млн грн, у 2023 році — 444,8 млн грн, а в 2024 році зріс до 917,3 млн грн.

Така динаміка може свідчити про відновлення прибуткової діяльності банку, покращення фінансових результатів, зростання операційного доходу та, відповідно, збільшення податкового навантаження. Особливо показовим є суттєве зростання податкових зобов'язань у 2024 році, що може бути наслідком активізації кредитно-інвестиційної діяльності, розширення клієнтської бази та стабілізації фінансових результатів у посткризовий період.

Загалом аналіз динаміки зобов'язань Сенс Банк за 2020–2024 роки свідчить про поступове відновлення фінансової активності банку, зміцнення його ринкових позицій та формування більш диверсифікованої структури

ресурсної бази. Поєднання стабільного приросту коштів клієнтів, активізації альтернативних джерел фондування, збільшення обсягів інших фінансових і нефінансових зобов'язань, а також збереження контрольованого рівня резервування ризиків підтверджує ефективність реалізованої політики управління пасивами.

Окремо слід проаналізувати загальну динаміку зобов'язань банку в абсолютному вимірі. Протягом 2020–2024 років обсяг зобов'язань характеризувався певною волатильністю, що відображає вплив зовнішніх економічних та геополітичних факторів на банківський сектор. На початковому етапі спостерігалось зростання зобов'язань, що було обумовлено активним залученням клієнтських ресурсів і розширенням операційної діяльності. Надалі структура пасивів зазнавала коригування відповідно до нових стратегічних пріоритетів банку, спрямованих на зміцнення ліквідності, оптимізацію вартості ресурсів та зниження залежності від короткострокових джерел фінансування.

Такі структурні зміни можуть свідчити про перехід банку до більш збалансованої моделі управління зобов'язаннями, орієнтованої на довгострокову фінансову стійкість, підтримання нормативів ліквідності та підвищення здатності протистояти кризовим викликам. В умовах воєнного стану та високої макроекономічної невизначеності подібна стратегія є економічно обґрунтованою, оскільки дозволяє банку зберігати стабільність фондування, підтримувати довіру клієнтів та забезпечувати безперервність виконання фінансових зобов'язань.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що Сенс Банк сформував достатньо гнучку та адаптивну систему управління зобов'язаннями, яка дозволяє банку ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати належний рівень ліквідності та створювати передумови для подальшого зміцнення фінансової стійкості. Детальні зміни в динаміці зобов'язань банку наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Абсолютні та відносні відхилення зобов'язань АТ «Сенс Банк» за
період 2020-2024 рр.**

Показник	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2021 від 2010	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023	2021 від 2020	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023
Кошти банків	-130281	-768610	2773612	-700452	2,79	16,01	-49,81	-103,73
Кошти клієнтів	27762328	-16042232	-41354951	-12516916	-22,30	16,58	36,67	-83,34
Похідні фінансові зобов'язання	155305	71609	-19639	19091	-68,22	-98,98	2664,72	11985,99
Інші залучені кошти	-3969192	2820889	-1195122	-2872657	122,64	-39,15	27,26	-146,96
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	-63246	66614	-374409	148375	20,66	-18,04	123,67	-111,96
Інші забезпечення	-109871	-129957	242727	3549	70,32	48,84	-61,29	-173,35
Інші фінансові зобов'язання	-1283064	572497	122374	-723558	2110,09	-42,60	-15,86	-193,48
Інші нефінансові зобов'язання	-76007	-124796	-86496	-509507	23,31	31,03	16,42	-106,77
Поточні податкові зобов'язання	227315	444773	0	-917254	-33,82	-100,00	-	-75,22
Загальна сума зобов'язань	22958060	-13533986	-39891904	-17152075	-17,11	12,17	31,98	-87,37

Поглиблений аналіз динаміки зобов'язань Сенс Банк дозволяє виявити ключові тенденції трансформації ресурсної бази банку та оцінити ефективність його політики управління пасивами в умовах нестабільного економічного середовища. Основним структуроутворюючим елементом зобов'язань банку традиційно залишаються кошти клієнтів, які формують базове джерело

фондування та безпосередньо визначають рівень фінансової стійкості й ліквідності банківської установи.

Упродовж аналізованого періоду динаміка клієнтських коштів була неоднорідною та відображала як вплив зовнішніх кризових чинників, так і зміну внутрішньої стратегії фондування. У 2021 році спостерігалось суттєве зростання коштів клієнтів на 27,76 млрд грн, або на 22,30 % порівняно з попереднім роком. Така позитивна динаміка свідчила про високий рівень довіри вкладників до банку, ефективність депозитної політики, конкурентоспроможність банківських продуктів та активну роботу з корпоративними і роздрібними клієнтами.

Водночас починаючи з 2022 року динаміка змінилася. На фоні повномасштабної війни, зростання макроекономічної невизначеності, міграційних процесів, зниження платоспроможності населення та бізнесу, а також зміни поведінкових моделей вкладників обсяг коштів клієнтів почав скорочуватися. У 2022 році зменшення становило 16,04 млрд грн (–16,58 %), у 2023 році скорочення поглибилося до 41,35 млрд грн (–36,67 %), а у 2024 році обсяг клієнтських ресурсів зменшився ще на 12,5 млрд грн. Подібна тенденція може свідчити як про загальний відтік ресурсів із банківської системи, так і про структурну перебудову пасивів самого банку, зокрема переорієнтацію на альтернативні або менш чутливі до ринкових коливань джерела фондування.

Кошти інших банків протягом досліджуваного періоду демонстрували нестабільну динаміку, що є типовим для міжбанківського сегмента в умовах підвищеної ринкової волатильності. У 2021 році обсяг міжбанківських ресурсів скоротився на 130 млн грн (–2,79 %), у 2022 році зниження продовжилося й становило 768,61 млн грн (–16,01 %). Це може свідчити про зниження потреби в короткостроковому зовнішньому фондуванні або про обережнішу політику міжбанківського кредитування в кризових умовах. Водночас у 2023 році спостерігалось різке зростання цього показника на 2,77 млрд грн (+49,81 %), що може бути наслідком тимчасового використання зовнішньої ліквідної підтримки або активізації співпраці з іншими фінансовими установами. У 2024

році обсяг міжбанківських зобов'язань знову скоротився, що свідчить про повернення банку до більш автономної моделі управління ліквідністю та зниження залежності від короткострокових ринкових ресурсів.

Похідні фінансові зобов'язання протягом аналізованого періоду характеризувалися високою волатильністю. Після суттєвого скорочення у 2021 та 2022 роках, коли зменшення становило 68,22 % та 98,98 % відповідно, у 2023 році спостерігалось часткове відновлення цієї статті. Незважаючи на незначні абсолютні обсяги, така динаміка може свідчити про епізодичне використання банком інструментів хеджування валютного або процентного ризику, що особливо актуально в умовах валютної нестабільності та змін монетарної політики Національний банк України. Збереження відносно низьких обсягів деривативів також свідчить про консервативний підхід банку до використання складних фінансових інструментів.

Інші залучені кошти також демонстрували значну варіативність. У 2021 році зафіксовано суттєве скорочення цього показника, що могло бути наслідком завершення окремих програм зовнішнього фінансування або реструктуризації боргових зобов'язань. Водночас у 2022–2023 роках обсяги альтернативного фондування знову зростали, що може свідчити про активізацію співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, використання кредитних ліній розвитку або залучення ресурсів у межах програм підтримки бізнесу та відновлення економіки. Подальше скорочення у 2024 році вказує на оптимізацію вартості ресурсної бази та завершення окремих короткострокових програм фондування.

Резерви за кредитними зобов'язаннями змінювалися більш помірно, що свідчить про системний підхід банку до оцінювання ризиків. Після певного скорочення у 2021 році та часткового відновлення у 2022 році, у 2023 році спостерігалось суттєве коригування резервної політики, що могло бути пов'язано з переглядом якості кредитного портфеля або адаптацією внутрішніх моделей оцінки ризику відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності. Зростання резервів у 2024 році свідчить про повернення до більш

консервативного підходу та формування додаткового фінансового захисту від можливих кредитних втрат.

Інші фінансові та нефінансові зобов'язання демонстрували коливання без чітко вираженої довгострокової тенденції, що може пояснюватися операційними потребами банку, короткостроковими контрактними зобов'язаннями, гарантійними операціями або виконанням окремих програм розвитку. Аналіз поточних податкових зобов'язань також свідчить про адаптивність фінансової моделі банку. Поява таких зобов'язань у 2022 році та їх подальше зростання в наступних періодах може бути пов'язана з відновленням прибутковості, зміною податкової бази або проведенням окремих операцій із переоцінки активів.

Отже, результати аналізу свідчать, що протягом 2020–2024 років Сенс Банк здійснював активну трансформацію структури своїх зобов'язань, адаптуючи політику фондування до нових макроекономічних та геополітичних умов. Скорочення залежності від окремих джерел ресурсів, диверсифікація пасивів, гнучке управління резервами та обережне використання фінансових інструментів свідчать про високий рівень адаптивності банку та реалізацію збалансованої стратегії управління ризиками. Саме така модель управління пасивами створює необхідні передумови для підтримання ліквідності, фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності банку.

2.2. Відповідність ключових показників діяльності банку нормативам Національного банку України

Система економічних нормативів, що встановлюється Національний банк України, є одним із ключових інструментів макропруденційного регулювання банківського сектору та спрямована на забезпечення фінансової стійкості банківських установ, захист інтересів вкладників, кредиторів та інших учасників фінансового ринку. Запровадження таких нормативів дозволяє регулятору здійснювати постійний контроль за рівнем капіталізації банків,

достатністю ліквідних ресурсів, концентрацією кредитного ризику, валютною позицією та загальною здатністю банківської системи протистояти зовнішнім економічним шокам.

До найбільш важливих економічних нормативів належать нормативи достатності капіталу, нормативи ліквідності, показники концентрації кредитного ризику, нормативи інвестування та контролю відкритої валютної позиції. Виконання цих вимог свідчить про здатність банківської установи підтримувати фінансову рівновагу, своєчасно виконувати власні зобов'язання, забезпечувати стабільність операційної діяльності та ефективно управляти фінансовими ризиками. Саме відповідність пруденційним нормативам виступає одним із головних критеріїв оцінювання надійності банку як з боку регулятора, так і з боку вкладників, інвесторів та корпоративних клієнтів.

Проведений аналіз діяльності Сенс Банк у 2020–2024 роках свідчить про стабільне дотримання основних економічних нормативів, установлених Національний банк України. Упродовж усього досліджуваного періоду ключові регуляторні показники залишалися в межах нормативно допустимих значень, а за більшістю напрямів банк підтримував суттєвий запас фінансової стійкості порівняно з мінімальними вимогами регулятора. Подібна тенденція свідчить про ефективність внутрішньої системи ризик-менеджменту, високий рівень корпоративного управління, збалансовану політику управління активами і пасивами, а також про здатність банку оперативно адаптуватися до кризових викликів.

Одним із найважливіших показників фінансової стійкості банку є **норматив достатності регулятивного капіталу (Н2)**, який характеризує здатність банківської установи покривати потенційні ризики за рахунок власного капіталу. Цей норматив відображає співвідношення регулятивного капіталу до сукупного обсягу активів, зважених на ризик, і є базовим індикатором капітальної захищеності банку.

Результати аналізу свідчать, що протягом 2020–2024 років Сенс Банк жодного разу не допустив зниження показника Н2 нижче встановленого

регулятором мінімального рівня. Більше того, у 2024 році значення нормативу достатності регулятивного капіталу становило **18,29 %**, що суттєво перевищує мінімальні вимоги Національний банк України. Такий рівень капіталізації свідчить про формування значного капітального буфера, який забезпечує банку можливість покривати кредитні, ринкові, операційні та інші потенційні ризики навіть за умов несприятливого макроекономічного середовища.

Особливо вагомого значення високий рівень капіталізації набуває в умовах воєнного стану, коли банківський сектор функціонує в середовищі підвищеної економічної невизначеності, валютної волатильності, зміни поведінки вкладників та зростання кредитних ризиків. Наявність достатнього запасу капіталу дозволяє банку не лише підтримувати стабільність поточної діяльності, але й зберігати можливість подальшого кредитування економіки, участі у державних програмах фінансування та реалізації стратегічних напрямів розвитку.

Таким чином, аналіз нормативу Н2 підтверджує, що Сенс Банк упродовж досліджуваного періоду характеризувався високим рівнем капітальної стійкості, дотримувався пруденційних вимог регулятора та сформував достатній запас фінансової безпеки для ефективного функціонування в умовах тривалих економічних і геополітичних викликів. Детальне порівняння фактичних значень основних економічних нормативів банку з вимогами регулятора наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Відповідність показників АТ «Сенс Банк» економічним нормативам
НБУ за період 2020-2024 рр., %**

Економічний норматив	Нормативне значення НБУ	2020	2021	2022	2023	2024*	Відповідність у 2024
Н2 -достатність регулятивного капіталу	≥ 10,0	20,54	15,78	14,19	15,84	18,29	Так
Н4- миттєва ліквідність	≥ 20,0	90,64	73,34	59,64	53,27	58,83	Так
Н5- поточна ліквідність	≥ 40,0	123,91	120,64	91,17	81,41	86,12	Так
LCR –							

коефіцієнт покриття ліквідності	≥ 100	356	303	239	239	251	Так
H7-максимальний ризик на одного контрагента	$\leq 25,0$	15,91	17,45	14,72	14,92	15,07	Так
H8- великі кредитні ризики	$\leq 800,0$	209,28	360,53	377,97	362,48	355,14	Так
H9 – інвестування в капітал інших юр. осіб	$\leq 60,0$	1,19	1,28	1,45	1,73	1,69	Так
H13 – відкрита валютна позиція	$\leq 10,0$	2,31	2,83	4,06	4,36	3,77	Так

**Дані за 2024 рік наведено за станом на 01.06.2024*

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту НБУ та звітності АТ «Сенс Банк»

Особливе значення в системі оцінювання фінансової стійкості банківської установи мають нормативи ліквідності, оскільки саме вони характеризують здатність банку своєчасно виконувати поточні та майбутні фінансові зобов'язання без залучення надмірно дорогих зовнішніх ресурсів. Аналіз показує, що Сенс Банк протягом 2020–2024 років підтримував високий рівень ліквідності та стабільно виконував усі пруденційні вимоги Національний банк України щодо управління ліквідними активами.

Зокрема, нормативи миттєвої ліквідності (H4) та поточної ліквідності (H5) упродовж усього досліджуваного періоду суттєво перевищували встановлені регулятором мінімальні значення. Станом на 2024 рік норматив миттєвої ліквідності становив **58,83 %**, тоді як норматив поточної ліквідності досяг **86,12 %**, що фактично більш ніж удвічі перевищує мінімально допустимі регуляторні межі. Подібні показники свідчать про формування значного запасу високоліквідних активів у структурі балансу банку, ефективне управління грошовими потоками та здатність установи оперативно виконувати свої зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та іншими контрагентами навіть

у разі раптового зростання потреби у ліквідних ресурсах.

Додатковим підтвердженням високого рівня короткострокової фінансової стійкості банку є коефіцієнт покриття ліквідністю (**LCR**), який оцінює здатність банку покривати прогнозований чистий відтік коштів протягом наступних 30 календарних днів за рахунок високоліквідних активів. У 2024 році значення LCR у Сенс Банк становило **251 %**, що більш ніж у 2,5 раза перевищує мінімально необхідний рівень. Такий результат свідчить про значний запас фінансової міцності банку у короткостроковому горизонті, здатність витримувати потенційні кризові сценарії та ефективно управляти ризиком відтоку депозитних ресурсів. Особливо важливим є те, що подібний рівень ліквідності зберігається в умовах воєнного стану та високої макроекономічної невизначеності.

Не менш важливими є нормативи концентрації кредитного ризику, які дозволяють оцінити ступінь залежності банку від окремих позичальників або груп пов'язаних клієнтів. Аналіз показує, що норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (**H7**) у 2024 році становив **15,07 %**, що перебуває в безпечних межах та свідчить про достатню диверсифікацію кредитного портфеля. Такий рівень означає, що банк не допускає надмірної концентрації ризику на окремих позичальниках, що суттєво знижує ймовірність системних втрат у разі дефолту великих клієнтів.

Норматив великих кредитних ризиків (**H8**), який відображає загальний рівень концентрації великих кредитних експозицій, також протягом усього періоду залишався в межах регуляторної безпеки. У 2024 році його значення становило **355,14 %**, що є майже вдвічі нижчим за максимально допустимий рівень, встановлений Національний банк України. Це підтверджує збалансовану кредитну політику банку, ефективний розподіл ризиків між різними категоріями позичальників та високий рівень внутрішнього кредитного контролю.

Окремої уваги заслуговує норматив інвестування в капітал інших юридичних осіб (**H9**). Протягом досліджуваного періоду його значення

залишалося стабільно низьким, а у 2024 році становило лише **1,69 %**. Подібний показник свідчить про консервативний підхід банку до інвестиційної діяльності, обмеження участі в ризикових капіталовкладеннях та орієнтацію на збереження фінансової стійкості замість надмірного розширення корпоративного інвестування. Така політика дозволяє мінімізувати ризик втрати капіталу внаслідок коливань вартості корпоративних активів або нестабільності окремих ринкових сегментів.

Не менш важливим показником фінансової безпеки є норматив відкритої валютної позиції (**H13**), який характеризує рівень валютного ризику банку. Аналіз показує, що впродовж 2020–2024 років цей норматив утримувався у вузькому діапазоні від 2,3 % до 4,4 %, що свідчить про виважену валютну політику та ефективне управління курсовими ризиками. У 2024 році значення H13 становило **3,77 %**, що підтверджує здатність банку зберігати стабільність капіталу та ліквідності навіть за умов валютної волатильності. Подібний рівень валютної позиції дозволяє банку зберігати необхідну гнучкість у роботі з валютними активами та зобов'язаннями без створення надмірного навантаження на капітал.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що Сенс Банк упродовж 2020–2024 років демонстрував високий рівень фінансової дисципліни та стабільно виконував усі основні економічні нормативи, встановлені Національний банк України. Суттєве перевищення мінімально допустимих значень за більшістю ключових показників свідчить про високий рівень капіталізації, достатню ліквідність, збалансовану кредитну політику, контрольований рівень валютного ризику та загальну стійкість бізнес-моделі банку. Усе це підтверджує здатність банку ефективно функціонувати в умовах воєнного часу, протистояти кризовим викликам та підтримувати довіру з боку клієнтів, партнерів і регулятора.

2.3. Оцінка ліквідності та фінансової стійкості АТ «Сенс Банк»

Оцінювання ліквідності та фінансової стійкості банківської установи займає центральне місце в системі фінансового аналізу, оскільки саме ці показники відображають здатність банку підтримувати безперервність діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та іншими контрагентами, а також ефективно адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища. Ліквідність і фінансова стійкість формують основу довіри до банку з боку клієнтів, інвесторів, партнерів та регуляторних органів, а також визначають рівень його конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

В умовах сучасних економічних викликів, зокрема високої інфляційної волатильності, зниження ділової активності, воєнного стану, зміни поведінки вкладників та посилення регуляторного контролю, питання підтримання оптимального рівня ліквідності набуває особливого стратегічного значення. Саме здатність банку забезпечувати платоспроможність не лише в стабільних ринкових умовах, але й у періоди системних криз, визначає рівень його довгострокової фінансової безпеки.

Для комплексного оцінювання фінансового стану Сенс Банк було проведено аналіз ключових показників ліквідності та фінансової стійкості за 2020–2024 роки. Дослідження охоплює три базові аналітичні коефіцієнти, які найбільш повно характеризують поточний фінансовий стан банку, а саме:

- коефіцієнт загальної ліквідності, який відображає здатність банку покривати поточні зобов'язання за рахунок сукупних ліквідних активів;
- коефіцієнт миттєвої ліквідності, що характеризує спроможність установи негайно виконувати найбільш термінові фінансові зобов'язання;
- коефіцієнт фінансової стійкості, який демонструє рівень забезпеченості активів стабільними джерелами фінансування та ступінь незалежності банку від зовнішніх залучених ресурсів.

Аналіз динаміки зазначених показників дає можливість не лише оцінити

поточний рівень фінансової безпеки банку, але й виявити основні тенденції розвитку, зміни в структурі активів і пасивів, ефективність політики управління ліквідністю та рівень адаптивності банку до зовнішніх кризових чинників.

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.6, дозволяють комплексно оцінити, наскільки ефективно Сенс Банк забезпечував підтримання достатнього рівня ліквідності, фінансової рівноваги та операційної стабільності протягом досліджуваного періоду, а також визначити ключові фактори, що впливали на зміну цих показників в умовах макроекономічної нестабільності та трансформації банківського сектору України.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості АТ «Сенс Банк» за період 2020-2024 рр.

Рік	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Коефіцієнт фінансової стійкості
2020	0,255	0,198	0,014
2021	0,216	0,183	– 0,335
2022	0,310	0,283	0,053
2023	0,479	0,446	0,365
2024	0,503	0,462	0,402

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості та ліквідності Сенс Банк дозволяє оцінити рівень адаптивності банківської установи до змін зовнішнього середовища, а також ефективність управлінських рішень у сфері капіталізації, ліквідності та ризик-менеджменту. Дослідження коефіцієнтів за 2020–2024 роки демонструє як періоди фінансового напруження, так і етапи поступового відновлення та зміцнення стійкості банку.

У 2020 році фінансовий стан банку можна охарактеризувати як відносно стабільний, хоча з обмеженим запасом фінансової міцності. Коефіцієнт фінансової стійкості становив **0,014**, що свідчило про наявність помірному рівня власного капіталу відносно обсягу залучених ресурсів. Незважаючи на невисоке значення цього показника, банк зберігав здатність підтримувати базову фінансову рівновагу та виконувати регуляторні вимоги. Одночасно

коефіцієнт загальної ліквідності на рівні **0,255** та коефіцієнт миттєвої ліквідності **0,198** свідчили про наявність у банку достатнього обсягу ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Це характеризує банк як установу, здатну оперативного реагувати на поточні потреби у грошових ресурсах, хоча запас ліквідності в цей період залишався відносно помірним.

У 2021 році фінансовий стан банку зазнав суттєвого погіршення. Найбільш критичні зміни відбулися за показником фінансової стійкості, який знизився до **-0,335**. Від'ємне значення цього коефіцієнта може свідчити про суттєвий дисбаланс між обсягом власного капіталу та зобов'язаннями, що потенційно підвищувало фінансову вразливість банку. Подібна ситуація могла бути спричинена комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких — наслідки постпандемічної економічної нестабільності, погіршення платіжної дисципліни позичальників, необхідність формування додаткових резервів під кредитні ризики, а також переоцінка окремих активів відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.

Паралельно спостерігалось зниження ліквідних показників, що також вказувало на посилення фінансового навантаження. Скорочення коефіцієнтів загальної та миттєвої ліквідності могло бути наслідком зменшення обсягу високоліквідних активів, активнішого використання ресурсів для підтримання операційної діяльності або змін у структурі клієнтських зобов'язань. У сукупності це свідчило про період підвищеного фінансового ризику та необхідність перегляду політики управління балансом.

Починаючи з 2022 року, у діяльності Сенс Банк простежується чітка тенденція до відновлення фінансової рівноваги та поступового зміцнення стійкості. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс до **0,053**, що свідчить про відновлення позитивного співвідношення між капіталом і зобов'язаннями та стабілізацію фінансової структури банку. Подібне покращення могло бути досягнуте завдяки оптимізації структури пасивів, підвищенню ефективності управління ризиками, перегляду кредитної політики та підтримці капіталу з боку акціонерів або держави.

У 2023 році позитивна динаміка значно посилилася — коефіцієнт фінансової стійкості досяг **0,365**, а вже у 2024 році зріс до **0,402**. Таке зростання свідчить про суттєве зміцнення капітальної позиції банку, зниження залежності від зовнішніх залучених ресурсів та покращення загальної структури балансу. Подібна динаміка може бути результатом комплексної фінансової трансформації, що включала нарощування капіталу, покращення якості активів, реструктуризацію зобов'язань, зростання прибутковості операційної діяльності та підвищення ефективності управління ліквідністю.

Таким чином, аналіз показників фінансової стійкості свідчить, що Сенс Банк пройшов через складний етап фінансової адаптації, однак у подальшому зміг не лише стабілізувати власну діяльність, але й суттєво зміцнити капітальну позицію. Це підтверджує ефективність реалізованої антикризової стратегії, високу адаптивність банку до зовнішніх викликів та його здатність забезпечувати фінансову стійкість навіть в умовах тривалої економічної нестабільності. Динаміка зазначених коефіцієнтів графічно представлена на рис. 2.3.

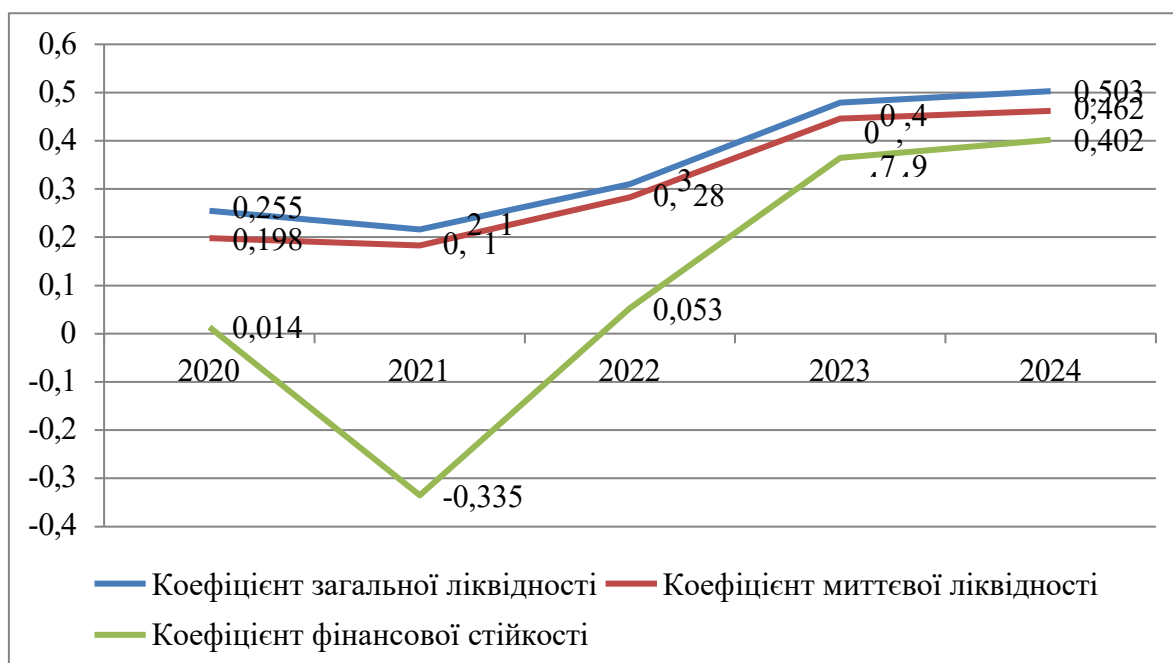


Рисунок 2.3 Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості АТ «Сенс Банк» за період 2020-2024 рр.

Позитивні тенденції у відновленні фінансового стану Сенс Банк

підтверджуються також динамікою показників ліквідності, які протягом 2022–2024 років демонстрували стабільне зростання. Це свідчить про посилення здатності банку своєчасно виконувати власні короткострокові фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність та оперативно реагувати на можливі коливання ринкового середовища.

Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році зріс до 0,310, що вже свідчило про покращення співвідношення ліквідних активів до поточних зобов'язань після кризового періоду. У 2023 році цей показник суттєво покращився та досяг 0,479, а у 2024 році продовжив позитивну динаміку, збільшившись до 0,503. Подібне зростання вказує на поступове нарощування банком обсягів високоліквідних активів, посилення внутрішніх резервів ліквідності та підвищення ефективності управління грошовими потоками. Крім того, така динаміка свідчить про оптимізацію структури активів, збільшення частки грошових коштів, еквівалентів грошових коштів та інших швидкоореалізованих фінансових інструментів.

Аналогічна позитивна тенденція спостерігалася і щодо коефіцієнта миттєвої ліквідності, який характеризує здатність банку негайно виконувати найбільш термінові зобов'язання без залучення додаткових зовнішніх ресурсів. Якщо у 2022 році значення цього показника становило 0,283, то вже у 2023 році воно зросло до 0,446, а у 2024 році досягло 0,462. Таке зростання підтверджує, що банк сформував достатній обсяг високоліквідних активів, які можуть бути швидко використані для покриття потенційного відтоку коштів клієнтів або інших короткострокових потреб у ліквідності.

Покращення обох показників ліквідності є важливим індикатором зміцнення загальної фінансової безпеки банку. Це також може свідчити про зростання депозитної бази, підвищення ефективності політики управління активами й пасивами, збільшення інвестицій у низькоризикові ліквідні інструменти, а також про посилення контролю за структурою короткострокових зобов'язань. В умовах воєнного стану та нестабільної макроекономічної ситуації така динаміка є особливо важливою, оскільки

здатність підтримувати високий рівень ліквідності безпосередньо впливає на довіру вкладників, корпоративних клієнтів та фінансових партнерів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що протягом 2020–2024 років Сенс Банк пройшов складний етап фінансової трансформації. Після періоду фінансового напруження у 2021 році банк зміг реалізувати ефективну антикризову політику, результатом якої стало поступове відновлення капітальної стійкості, покращення структури активів і пасивів та суттєве зміцнення ліквідної позиції у 2023–2024 роках.

Станом на кінець досліджуваного періоду банк сформував достатній запас капіталу для покриття ризиків, забезпечив високий рівень платоспроможності, підвищив здатність протистояти зовнішнім шокам та зміцнив довіру з боку вкладників і контрагентів. Це підтверджує ефективність реалізованої системи управління ліквідністю, результативність антикризових управлінських рішень та пріоритетність довгострокової стратегії сталого розвитку. Саме завдяки цьому Сенс Банк зберігає конкурентоспроможність і здатність стабільно функціонувати навіть в умовах тривалої економічної та геополітичної нестабільності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану Сенс Банк на основі аналізу структури, динаміки та якісних змін основних статей балансу, а також оцінювання відповідності ключових показників діяльності банку регуляторним вимогам Національний банк України. Аналіз охоплював період 2020–2024 років, що дозволило виявити основні тенденції розвитку банку, оцінити його здатність адаптуватися до кризових умов та визначити ефективність реалізованої системи фінансового управління в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану.

За результатами дослідження встановлено, що протягом аналізованого періоду Сенс Банк демонстрував позитивну динаміку зростання загального обсягу активів, що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності, зміцнення ресурсного потенціалу та збереження конкурентних позицій на банківському ринку. Важливою тенденцією стало суттєве збільшення частки високоліквідних активів, зокрема грошових коштів, їх еквівалентів та інвестицій у державні цінні папери. Особливо активне нарощування цих статей спостерігалось у 2023–2024 роках, що свідчить про переорієнтацію банку на більш консервативну модель управління активами, спрямовану на забезпечення ліквідності та зниження ринкових ризиків. Одночасно кредитний портфель банку, попри тимчасові коливання, загалом зберіг позитивну довгострокову динаміку, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності та підтримку реального сектору економіки.

Аналіз структури зобов'язань показав, що основним джерелом формування ресурсної бази банку залишаються кошти клієнтів, які, незважаючи на окремі періоди волатильності, продовжують займати домінуючу частку в пасивах. Водночас у структурі фондування простежується тенденція до диверсифікації джерел залучення ресурсів, зокрема через використання міжбанківського фондування, альтернативних фінансових інструментів та інших залучених коштів. Такий підхід дозволив банку зменшити залежність від окремих джерел капіталу та підвищити стійкість ресурсної бази в умовах

ринкової нестабільності. Крім того, банк зберіг послідовний підхід до формування резервів та забезпечень, що свідчить про обережну політику управління кредитними та операційними ризиками.

Важливим елементом дослідження стала оцінка відповідності діяльності банку економічним нормативам, установленим Національний банк України. Результати аналізу підтвердили, що протягом усього досліджуваного періоду Сенс Банк стабільно виконував усі основні регуляторні вимоги. Норматив достатності регулятивного капіталу (H2) утримувався на рівні, що суттєво перевищував мінімально допустимі значення, що свідчить про формування достатнього запасу капіталу для покриття потенційних ризиків. Аналогічно нормативи ліквідності (H4, H5), а також коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) упродовж усього періоду залишалися значно вищими за встановлені регулятором межі, що підтверджує високий рівень платоспроможності та здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання навіть у стресових сценаріях.

Оцінювання показників концентрації кредитного ризику, інвестиційної активності та валютної позиції також засвідчило ефективність внутрішньої системи ризик-менеджменту. Банк не допускав надмірної концентрації кредитних ризиків, дотримувався консервативної інвестиційної політики та підтримував контрольований рівень валютної позиції, що знижувало вплив зовнішніх фінансових шоків на його капітал і ліквідність.

Окремий аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності показав, що після періоду певного фінансового напруження у 2021 році Сенс Банк зміг реалізувати ефективну антикризову стратегію, результатом якої стало суттєве покращення фінансових показників у 2022–2024 роках. Зростання коефіцієнтів фінансової стійкості, загальної та миттєвої ліквідності свідчить про зміцнення капітальної бази, покращення структури активів і пасивів, нарощування ліквідних резервів та підвищення здатності банку протистояти кризовим викликам.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ В АТ «Сенс Банк» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Запровадження внутрішньої системи раннього виявлення ризиків ліквідності з урахуванням кризових сценаріїв

В умовах високої макроекономічної невизначеності, посилення геополітичних ризиків, воєнного стану та нестабільності фінансових потоків питання своєчасного виявлення потенційних ризиків ліквідності набуває для банків стратегічного значення.

Сучасне банківське середовище характеризується підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків, зміною поведінкових моделей вкладників, коливаннями вартості ресурсів та ризиком непередбачуваного відтоку клієнтських коштів. За таких умов ефективне управління ліквідністю повинно ґрунтуватися не лише на реакції на вже реалізовані кризові події, а передусім на здатності банку своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та запобігати їх негативному впливу.

Для підвищення ефективності системи управління ліквідністю в Сенс Банк доцільним є впровадження внутрішньої системи раннього виявлення ризиків ліквідності на основі ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI). Використання такого підходу дозволяє формувати превентивну модель управління ризиками, за якої управлінські рішення приймаються ще до виникнення критичних відхилень у ліквідній позиції банку.

Система раннього попередження базується на безперервному моніторингу фінансових та нефінансових індикаторів, які здатні сигналізувати про потенційне погіршення ліквідної позиції банківської установи. На відміну від традиційного підходу, що часто орієнтується на аналіз уже сформованих наслідків кризи, система KRI забезпечує можливість завчасного виявлення негативних тенденцій та своєчасного впровадження коригувальних управлінських заходів. Це дозволяє мінімізувати фінансові втрати, уникнути

касових розривів і підтримувати довіру клієнтів та контрагентів навіть у кризових умовах.

Запропонована система раннього попередження для Сенс Банк може функціонувати за трирівневою моделлю контролю ліквідності:

1. Стратегічний рівень моніторингу. На цьому рівні здійснюється довгостроковий аналіз ключових параметрів фінансової стійкості банку та його здатності підтримувати нормативний рівень ліквідності. До основних індикаторів належать:

- динаміка нормативів ліквідності, встановлених Національний банк України (Н4, Н5, LCR);
- коефіцієнт стабільного фондування (**NSFR**);
- частка короткострокових зобов'язань у загальному обсязі ресурсної бази;
- співвідношення стабільних пасивів до довгострокових активів;
- рівень концентрації депозитного портфеля;
- коефіцієнт покриття ризикових активів власним капіталом.

Метою стратегічного моніторингу є своєчасне виявлення структурних дисбалансів у балансі банку та прогнозування довгострокових ризиків фондування.

2. Операційний рівень моніторингу. На цьому рівні здійснюється щоденний контроль поточної ліквідної позиції банку та оцінка короткострокових грошових потоків. Основними індикаторами виступають:

- залишки коштів на кореспондентських рахунках;
- обсяг готівкових резервів;
- денний чистий грошовий потік;
- величина касового розриву (**Liquidity Gap**);
- обсяг міжбанківського фондування;
- рівень концентрації ресурсів за найбільшими вкладниками.

Операційний моніторинг дозволяє виявляти поточні ризики ліквідності та оперативно приймати рішення щодо перерозподілу ресурсів або залучення

додаткового фондування.

3. Тактичний рівень моніторингу. Цей рівень спрямований на аналіз поведінкових факторів, які можуть впливати на стабільність ресурсної бази банку. До ключових індикаторів належать:

- кількість дострокового розірвання депозитних договорів;
- темпи відтоку коштів фізичних та юридичних осіб;
- кількість запитів на дострокове зняття коштів;
- зміни кредитної активності клієнтів;
- скорочення залишків на поточних рахунках;
- інформаційні та репутаційні сигнали (зростання негативних звернень, медійний фон, зміни клієнтської активності).

Аналіз поведінкових індикаторів дозволяє банку виявляти потенційні ризики ще до їх прояву у фінансовій звітності.

Практична реалізація такої системи в Сенс Банк може здійснюватися через інтеграцію цифрових аналітичних платформ, автоматизованих dashboard-систем та алгоритмів прогнозової аналітики із використанням технологій **Big Data** та елементів штучного інтелекту. Це дозволить банку не лише реагувати на зміни ринкового середовища, але й прогнозувати потенційні кризи ліквідності на горизонті 7, 30 або 90 днів.

Отже, впровадження системи раннього виявлення ризиків ліквідності на основі KRI дозволить Сенс Банк перейти від реактивної до проактивної моделі ризик-менеджменту, підвищити точність управлінських рішень, знизити ймовірність касових розривів та забезпечити довгострокову фінансову стійкість навіть в умовах кризових викликів. Узагальнена модель функціонування запропонованої системи представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 Схема функціонування KRI-системи для моніторингу ліквідності

Джерело: сформовано автором самостійно

У Табл. 3.1 подано приклад ключових індикаторів ризику, які можуть бути використані для раннього виявлення погіршення ліквідної позиції банку.

Таблиця 3.1

Ключові індикатори ризику ліквідності для АТ «Сенс Банк»

Категорія індикатора	Індикатор	Порогове значення	Джерело даних	Частота моніторингу
Регуляторні нормативи	Н4 (миттєва ліквідність)	$\leq 30\%$	Звітність до НБУ	Щоденно
Поведінка клієнтів	Частка дострокових вилучень	$> 15\%$ від депозитів	CRM, core banking system	Щотижнево
Концентрація фондування	ТОП-5 клієнтів у зобов'язаннях	$> 25\%$ від пасивів	Управління ризиками	Щомісячно
Потоки ліквідності	Касовий розрив на 7 днів	< 0	ALM-звітність	Щоденно
Прогнозні фактори	Відтік коштів з рахунків бюджету	$> 10\%$ на тиждень	Система транзакцій	Щотижнево

Одним із практичних інструментів підвищення ефективності управління ліквідністю в Сене Банк може стати використання прогнозного моделювання поведінки клієнтів, орієнтованого на оцінювання ризику дострокового вилучення депозитних коштів. В умовах фінансової нестабільності, зміни монетарної політики Національний банк України, коливань процентних ставок та змін у поведінкових моделях вкладників саме депозитний ризик часто виступає одним із ключових тригерів виникнення дефіциту ліквідності. Тому завчасне прогнозування можливого відтоку ресурсів дозволяє банку своєчасно формувати резерви ліквідності та коригувати політику управління пасивами.

З метою кількісного оцінювання ризику дострокового відтоку депозитних ресурсів доцільно використати економетричну модель регресійного типу, яка базується на аналізі статистики дострокового вилучення строкових депозитів клієнтами протягом останніх 12 місяців. У моделі враховано ключові фактори, які безпосередньо впливають на поведінку вкладників: зміна облікової ставки регулятора, рівень довіри населення до банківської системи та середній строк розміщення депозитних ресурсів.

Для прогнозування ризику відтоку депозитів пропонується використати таку регресійну модель:

$$V_t = \alpha + \beta_1 \cdot Stavka + \beta_2 \cdot Dovira + \beta_3 \cdot T_{avg} + \varepsilon$$

де:

V_t – прогнозований рівень дострокового вилучення депозитів, %;

$Stavka$ – облікова ставка Національний банк України, %;

$Dovira$ – індекс довіри населення до банківської системи;

T_{avg} – середній строк розміщення депозитів клієнтів;

α – базова константа моделі;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коефіцієнти чутливості моделі;

ε – випадкова похибка моделювання.

Економічна інтерпретація моделі полягає в тому, що зі зміною ключових макроекономічних і поведінкових факторів змінюється ймовірність дострокового вилучення депозитних ресурсів. Зокрема, зростання облікової ставки може стимулювати клієнтів до перегляду власних фінансових рішень та перерозподілу коштів у більш дохідні інструменти, що потенційно підвищує ризик дострокового розірвання депозитних договорів. Водночас зниження рівня довіри до банківської системи або скорочення середнього строку розміщення депозитів також підсилюють ризик відтоку ресурсів.

Результати проведеного моделювання для Сенс Банк показали, що при зростанні облікової ставки до **20 %** очікуваний рівень дострокового вилучення депозитів може збільшуватися з **6 %** до понад **17 %**. Така залежність свідчить про високий ступінь чутливості клієнтської поведінки до змін процентної політики та монетарних сигналів регулятора.

Отримані результати мають важливе практичне значення для системи управління ліквідністю банку. Зокрема, в умовах підвищення процентного ризику та зростання облікової ставки банк повинен завчасно формувати додатковий ліквідний буфер, збільшувати частку високоліквідних активів, диверсифікувати джерела фінансування та посилювати роботу з утримання клієнтської бази через гнучку депозитну політику.

Крім того, інтеграція подібної моделі в систему раннього попередження дозволить Сенс Банк прогнозувати потенційний відтік коштів на горизонті 30–90 днів та приймати управлінські рішення до виникнення дефіциту ліквідності.

Таким чином, використання прогнозної моделі поведінки вкладників дозволяє суттєво підвищити якість управління депозитним ризиком, знизити ймовірність раптових касових розривів та забезпечити стабільність ліквідної позиції банку в умовах підвищеної ринкової волатильності. Результати моделювання графічно наведено на рис. 3.2.

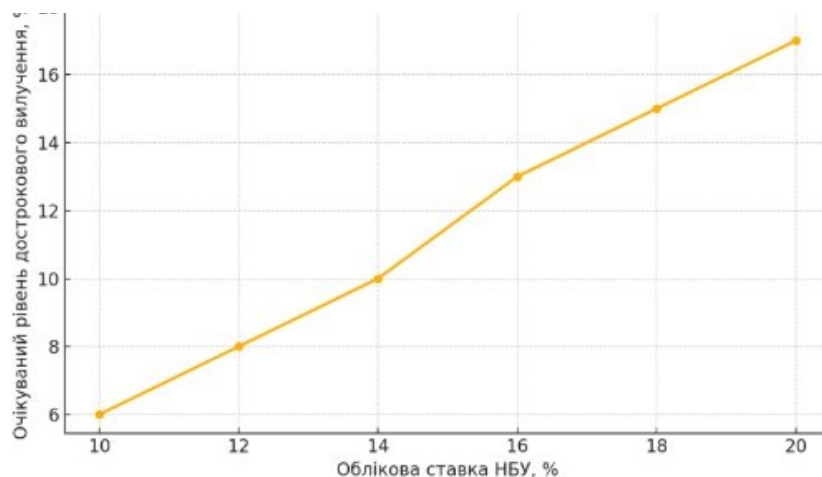


Рисунок 3.2 Прогнозована залежність відтоку депозитів від облікової ставки

Запропонована система раннього виявлення ризиків ліквідності, побудована на основі **Key Risk Indicators (KRI)**, може стати одним із ключових елементів удосконалення системи ризик-менеджменту в Сенс Банк. В умовах високої ринкової волатильності, воєнних ризиків, нестабільності ресурсної бази та змін поведінки вкладників така система дозволяє перейти від реактивного управління ліквідністю до проактивної моделі фінансового контролю, коли потенційні ризики виявляються ще до їх фактичної реалізації.

Практична цінність впровадження KRI-системи полягає у формуванні безперервного механізму моніторингу ключових параметрів ліквідності та автоматизованому виявленні відхилень від допустимих значень. Це створює можливість для керівництва банку приймати своєчасні управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив потенційних кризових ситуацій на фінансову стійкість банківської установи.

Реалізація запропонованої системи дозволить Сенс Банк отримати низку стратегічних та операційних переваг, зокрема:

- забезпечити оперативне виявлення та реагування на потенційні ризики ліквідності ще до виникнення критичних дисбалансів у структурі активів і пасивів;

- здійснювати моделювання сценаріїв відтоку депозитних ресурсів, зміни структури клієнтської поведінки та стресових змін у грошових потоках;
- більш точно планувати необхідний обсяг ліквідних резервів залежно від поточного ризикового профілю банку;
- оптимізувати політику фондування та структуру ресурсної бази з урахуванням прогнозованого рівня ліквідного ризику;
- підвищити ефективність внутрішнього контролю та управлінської звітності за рахунок автоматизованих тригерів спрацювання критичних індикаторів;
- мінімізувати ймовірність виникнення касових розривів, дефіциту ліквідності та необхідності залучення дорогого короткострокового фінансування;
- посилити координацію між структурними підрозділами, відповідальними за управління ліквідністю, процентним ризиком і капіталом.

З практичної точки зору для Сенс Банк доцільним є впровадження централізованої цифрової KRI-панелі управління ліквідністю, яка буде інтегрована у внутрішню систему ризик-менеджменту банку. Така панель має забезпечувати:

- щоденний автоматизований моніторинг ключових індикаторів ліквідності;
- візуалізацію критичних відхилень у форматі dashboard-аналітики;
- автоматичне формування сигналів при досягненні порогових значень;
- передачу сигналів до органів управління активами і пасивами (ALCO) та казначейського підрозділу (Treasury);
- формування прогнозних сценаріїв ліквідності на горизонті 7, 30 та 90 днів;
- накопичення історичних даних для подальшого машинного навчання та вдосконалення моделей прогнозування.

Крім того, для забезпечення повної інтеграції системи управління

ризиками запропоновану модель доцільно адаптувати до вимог Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Інтеграція KRI-моніторингу в систему ICAAP дозволить банку не лише контролювати поточний рівень ліквідності, а й враховувати ліквідний ризик при оцінюванні достатності внутрішнього капіталу, формуванні стрес-сценаріїв та стратегічному фінансовому плануванні.

Таким чином, впровадження централізованої KRI-системи в Сенс Банк створить передумови для суттєвого підвищення гнучкості управління ліквідністю, посилення внутрішнього фінансового контролю, зниження ризику втрати платоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості банку навіть в умовах підвищеної економічної та геополітичної нестабільності.

Ефективне управління строковою структурою зобов'язань є одним із базових елементів підтримання ліквідності банківської установи, оскільки саме узгодженість строків погашення активів і виконання зобов'язань визначає здатність банку своєчасно виконувати фінансові зобов'язання без залучення надмірно дорогих зовнішніх ресурсів. В умовах воєнного стану, нестабільності ресурсної бази, підвищеної волатильності депозитних потоків та змін процентного середовища питання управління строковими розривами набуває особливої стратегічної ваги.

З метою підвищення ефективності системи управління ліквідністю в Сенс Банк доцільним є впровадження динамічної моделі Asset-Liability Management (ALM), яка базується на регулярному моніторингу строкової структури активів і зобов'язань та сценарному аналізі гепів ліквідності (Liquidity Gap Analysis). Запровадження такого підходу дозволить банку своєчасно виявляти потенційні часові дисбаланси між припливом і відтоком грошових потоків та приймати превентивні управлінські рішення щодо їх нейтралізації.

Сутність запропонованої моделі полягає у зіставленні строків погашення активів та строків виконання зобов'язань за окремими часовими горизонтами з метою визначення потенційного дефіциту або профіциту ліквідності. На основі внутрішніх фінансових даних, прогнозних моделей грошових потоків та

поведінкових характеристик клієнтів формується матриця строкових гепів, яка дозволяє оцінити ліквідну позицію банку у різних часових інтервалах.

Розрахунок гепу ліквідності може здійснюватися за формулою:

$$GAP_t = A_t - L_t \quad GAP_t = A_t - L_t \quad GAP_t = A_t - L_t$$

де:

GAP_t – розрив ліквідності у відповідному часовому інтервалі;
A_t – обсяг активів, що підлягають погашенню або можуть бути конвертовані у грошові кошти в період *t*;

L_t – обсяг зобов'язань, що підлягають виконанню в аналогічний період *t*.

Інтерпретація моделі є такою:

- якщо **GAP > 0**, банк має надлишок ліквідності, який може бути використаний для короткострокового інвестування або дострокового погашення дорогих зобов'язань;
- якщо **GAP < 0**, виникає дефіцит ліквідності, що потребує залучення додаткових джерел фондування або реструктуризації пасивів.

Для забезпечення адаптивності моделі до зовнішніх ризиків та зміни ринкової кон'юнктури для Сенс Банк доцільно використовувати сценарний ALM-аналіз, який охоплює три ключові сценарії розвитку подій:

1. Базовий сценарій

Передбачає стабільну ринкову ситуацію, збереження поточної поведінки вкладників, прогнозовані темпи пролонгації депозитів та відсутність різких змін у монетарній політиці Національний банк України. У цьому сценарії банк оцінює стандартні гепи ліквідності та формує базову стратегію управління ресурсами.

2. Стресовий сценарій

Передбачає реалізацію кризових подій, зокрема:

- масовий достроковий відтік депозитів;
- зниження доступу до міжбанківського фондування;

- підвищення облікової ставки;
- погіршення платіжної дисципліни позичальників;
- зростання попиту на готівкові кошти.

У цьому сценарії модель дозволяє визначити критичні часові інтервали дефіциту ліквідності та заздалегідь сформувати план дій для покриття потенційних касових розривів.

3. Оптимістичний сценарій

Передбачає стабілізацію економічної ситуації, зростання депозитної бази, покращення якості кредитного портфеля та збільшення обсягів довгострокового фондування. У такому випадку модель дозволяє визначити обсяги надлишкової ліквідності та можливості її ефективного розміщення в дохідні фінансові інструменти.

Практична реалізація запропонованої ALM-моделі в Сенс Банк дозволить:

- своєчасно виявляти часові дисбаланси між активами та пасивами;
- мінімізувати ризик касових розривів у критичних часових інтервалах;
- оптимізувати структуру депозитного та кредитного портфеля;
- знизити залежність від дорогого короткострокового фондування;
- підвищити ефективність управлінських рішень органів **ALCO** та казначейства;
- формувати резервні сценарії покриття дефіциту ліквідності в умовах кризових викликів.

Таким чином, впровадження динамічної моделі **ALM-моніторингу** в Сенс Банк дозволить перейти до більш гнучкої, прогнозно-орієнтованої системи управління строковою структурою балансу, підвищити точність планування ліквідності та зміцнити фінансову стійкість банку в умовах підвищеної економічної турбулентності. Результати сценарного аналізу строкових гепів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати ALM-моделювання гепів ліквідності АТ «Сенс Банк» за кожним сценарієм у розрізі часових інтервалів

	Інтервал, днів	Геп базового сценарію, млн грн	Геп стресового сценарію, млн грн	Геп оптимістичного сценарію, млн грн
1	1–7	-350	-1200	-100
2	8–30	120	-600	200
3	31–90	280	-250	450
4	91–180	420	50	700
5	181–365	600	400	950
6	366–730	850	700	1300
7	>730	1300	1100	1700

Розрахунок показників, наведених у таблиці 3.2 «ALM-моделювання гепів ліквідності Сенс Банк за альтернативними сценаріями розвитку», здійснювався на основі методології Asset and Liability Management (ALM), яка використовується у міжнародній банківській практиці для управління ліквідністю, процентним ризиком та строковою збалансованістю балансу. Основною метою такого моделювання є виявлення потенційних часових дисбалансів між надходженням грошових потоків від активних операцій та необхідністю виконання зобов’язань у відповідних часових горизонтах.

1. Формування часових інтервалів (Time Buckets)

На першому етапі всі балансові та позабалансові позиції банку були згруповані відповідно до строків очікуваного надходження або погашення грошових потоків. Для проведення ALM-аналізу було сформовано п’ять базових часових інтервалів:

- до 7 днів;

- від 8 до 30 днів;
- від 31 до 90 днів;
- від 91 до 180 днів;
- понад 180 днів.

Такий розподіл дозволяє оцінити ліквідну позицію банку як у короткостроковому операційному горизонті, так і в середньо- та довгостроковій перспективі.

2. Групування активів і зобов'язань

На другому етапі в межах кожного часового інтервалу було здійснено класифікацію активів і зобов'язань банку за строками їх фактичного або очікуваного погашення.

До складу активів включалися:

- залишки грошових коштів;
- кошти на кореспондентських рахунках;
- міжбанківські кредити;
- погашення кредитів клієнтів;
- доходи від операцій з державними цінними паперами;
- надходження від інвестиційних операцій.

До складу зобов'язань включалися:

- строкові депозити фізичних і юридичних осіб;
- кошти на поточних рахунках;
- міжбанківські запозичення;
- зобов'язання за іншими залученими ресурсами;
- короткострокові боргові інструменти.

3. Розрахунок галу ліквідності

Після групування здійснювався розрахунок розриву ліквідності в кожному часовому бакеті за формулою:

$$GAP_t = A_t - L_t \quad GAP_t = A_t - L_t \quad GAP_t = A_t - L_t$$

де:

GAP_t – геп ліквідності у часовому інтервалі t ;
 A_t – обсяг активів, що генерують грошовий потік у період t ;
 L_t – обсяг зобов'язань, що підлягають погашенню в аналогічному періоді.

При цьому:

- **позитивне значення гепу** означає профіцит ліквідності;
- **від'ємне значення гепу** вказує на дефіцит ліквідності та потребу у покритті розриву.

4. Формування сценаріїв моделювання

Для оцінки стійкості Сене Банк до різних ринкових умов було сформовано три альтернативні сценарії:

Базовий сценарій. Передбачає збереження поточної ринкової ситуації без суттєвих зовнішніх потрясінь. Темпи надходження коштів та виконання зобов'язань відповідають історичним середнім значенням.

Стресовий сценарій. Передбачає погіршення макроекономічних умов, зростання панічних настроїв серед вкладників, скорочення доступу до зовнішнього фондування та підвищення процентних ставок. Основні припущення:

- відтік коштів клієнтів — до **30 %**;
- затримка погашення частини кредитного портфеля;
- зниження ліквідності окремих фінансових інструментів.

Оптимістичний сценарій. Передбачає стабілізацію економічного середовища, приріст депозитної бази, покращення платіжної дисципліни клієнтів та зростання ліквідності активів.

5. Використання коефіцієнтів трансформації

Для адаптації базових грошових потоків до умов кожного сценарію застосовувалися коригувальні коефіцієнти:

Для активів:

- зменшення — від **10 % до 20 %** у стресовому сценарії;
- збільшення — до **10 %** в оптимістичному сценарії.

Для зобов'язань:

- зростання відтоку — до **30 %** у стресовому сценарії;
- зменшення потреби у виплатах — до **15 %** в оптимістичному сценарії.

Приклад розрахунку (бакет до 7 днів)

Для короткострокового інтервалу до 7 днів отримано такі результати:

Базовий сценарій:

- активи — **6 400 млн грн**;
- зобов'язання — **8 200 млн грн**;

Результат:

$$\begin{aligned} \text{GAP} &= 6400 - 8200 = -1800 \\ \text{GAP} &= 6400 - 8200 = -1800 \end{aligned}$$

Отримане від'ємне значення свідчить про дефіцит ліквідності в обсязі **1,8 млрд грн**.

Стресовий сценарій:

- активи знижуються на **15 %**;
- зобов'язання зростають на **30 %**.

Результатом стає поглиблення дефіциту до **-3 650 млн грн**, що свідчить про високий короткостроковий ризик ліквідності.

Оптимістичний сценарій:

- активи зростають на **10 %**;
- зобов'язання скорочуються на **15 %**.

У результаті формується позитивний геп у розмірі **+540 млн грн**, що свідчить про надлишок ліквідності.

Інтерпретація результатів

Проведене ALM-моделювання дозволяє Сенс Банк своєчасно визначати критичні часові інтервали з потенційним дефіцитом ліквідності, прогнозувати потребу у додатковому фондуванні та формувати превентивні управлінські рішення. Зокрема, результати можуть бути використані для:

- залучення короткострокового рефінансування;
- коригування депозитної політики;

- зміни структури активів;
- збільшення резерву високоліквідних активів;
- реструктуризації строкової структури зобов'язань.

Таким чином, впровадження сценарного ALM-моделювання дозволяє Сенс Банк підвищити якість управління ліквідністю, зменшити ризик касових розривів та забезпечити фінансову стійкість у кризових умовах. Результати сценарного аналізу графічно представлені на рис. 3.3.

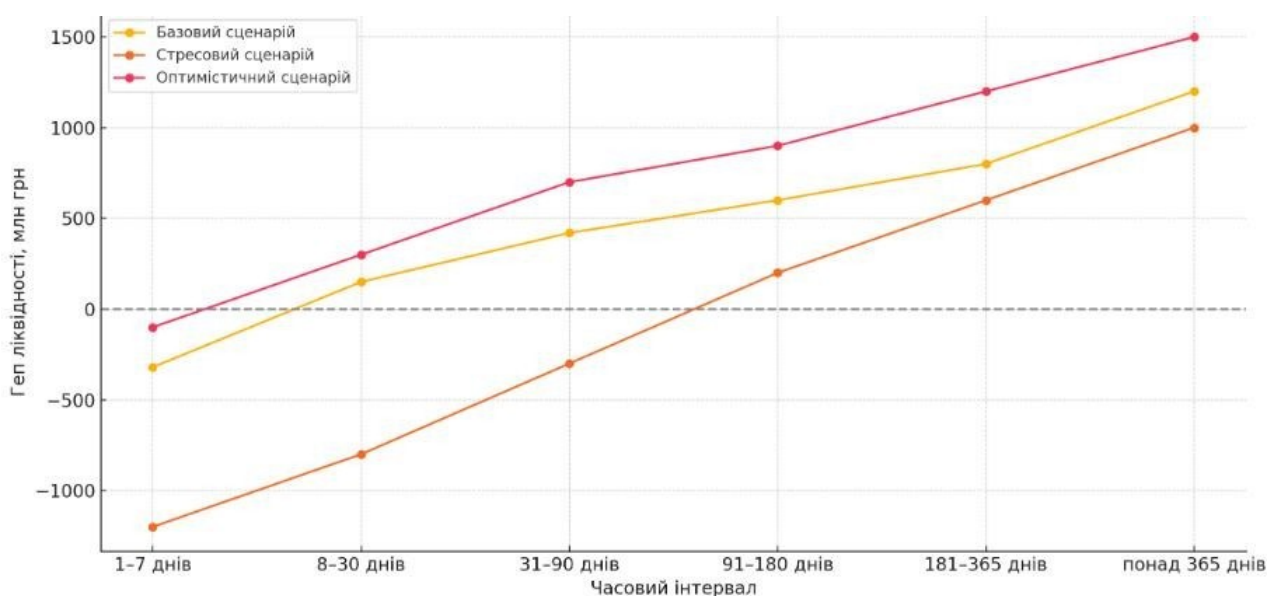


Рисунок 3.3 Результати ALM-моделювання гепів ліквідності за трьома сценаріями

Результати проведеного сценарного ALM-моделювання свідчать про наявність різного рівня чутливості ліквідної позиції Сенс Банк до змін внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Отримані розрахунки дозволяють не лише оцінити поточний рівень збалансованості строкової структури активів і зобов'язань, а й виявити критичні часові інтервали, у яких банк може зіштовхнутися з дефіцитом ліквідності за різних макроекономічних сценаріїв.

Аналіз результатів показав, що в базовому сценарії ліквідна позиція банку загалом є стабільною. Тимчасовий дефіцит ліквідності спостерігається лише у найкоротшому часовому інтервалі — до 7 днів, де розрив становить –320 млн грн. Це свідчить про певну залежність банку від короткострокових джерел

фондування або нерівномірність надходження грошових потоків у межах першого операційного циклу. Водночас уже починаючи з другого часового інтервалу (8–30 днів) ситуація поступово стабілізується, а ліквідні гепи переходять у позитивну зону. Особливо помітне зростання профіциту спостерігається в середньо- та довгострокових горизонтах, що свідчить про достатню якість управління ресурсною базою та збалансованість строкової структури балансу в нормальних ринкових умовах.

У стресовому сценарії модель демонструє суттєво вищий рівень ризику ліквідності. Найбільш критичний дефіцит спостерігається у перші 7 днів, де від’ємний геп досягає –1,2 млрд грн. Це вказує на потенційно високий рівень чутливості банку до масового відтоку депозитів, скорочення міжбанківського фондування або погіршення поведінкових характеристик клієнтів у кризових умовах. Негативні значення ліквідного гепу зберігаються також у наступних часових інтервалах — 8–30 днів та 31–90 днів, де дефіцит поступово скорочується, але все ще залишається від’ємним. Лише після горизонту 90 днів банк поступово виходить на позитивні значення ліквідності, що свідчить про наявність достатнього середньо- та довгострокового ресурсного потенціалу, але одночасно вказує на вразливість короткострокової ліквідної позиції в кризових умовах.

У оптимістичному сценарії результати моделювання демонструють найбільш збалансовану структуру активів і зобов’язань. Незначний дефіцит ліквідності може спостерігатися лише у першому часовому інтервалі, однак уже з другого бакету (8–30 днів) банк формує стійкий позитивний ліквідний геп, який зберігається протягом усього подальшого періоду. Подібна динаміка свідчить про те, що в умовах стабілізації економіки, зростання довіри вкладників та покращення якості кредитного портфеля Сенс Банк має можливість не лише забезпечувати власну ліквідність, але й формувати надлишковий ресурсний потенціал для розширення інвестиційної або кредитної діяльності.

Проведений сценарний аналіз дозволяє визначити кілька стратегічно

важливих висновків.

По-перше, Сенс Банк демонструє достатній рівень фінансової стійкості в умовах базового розвитку подій, що підтверджує ефективність поточної моделі управління ліквідністю та збалансованість середньострокової структури фондування.

По-друге, результати стресового сценарію виявили підвищену вразливість банку до короткострокових шоків ліквідності, особливо в горизонті до 30 днів. Це свідчить про необхідність посилення внутрішніх резервів ліквідності, зменшення залежності від короткострокових депозитних ресурсів та формування більш диверсифікованої структури фондування.

По-третє, моделювання підтвердило, що оптимізація строкової структури пасивів шляхом збільшення частки довгострокових депозитів, боргових інструментів або стабільного корпоративного фондування може суттєво знизити ризик виникнення негативних гепів у найбільш чутливих часових інтервалах.

Таким чином, запропонована модель ALM-моніторингу дозволяє Сенс Банк не лише своєчасно ідентифікувати потенційні часові дисбаланси ліквідності, а й оцінювати ефективність управлінських заходів щодо їх нейтралізації. Впровадження такого інструментарію створює передумови для підвищення якості фінансового планування, зниження ризику втрати платоспроможності та посилення стійкості банку в умовах підвищеної ринкової турбулентності.

З практичної точки зору доцільно рекомендувати Сенс Банк запровадження щомісячного оновлення ALM-моделі з обов'язковим переглядом сценарних параметрів відповідно до зміни макроекономічних умов, монетарної політики Національний банк України, вартості залучених ресурсів та поведінкових характеристик клієнтів.

Крім того, результати сценарного аналізу доцільно інтегрувати у процес прийняття рішень органами ALCO та казначейством банку при формуванні депозитної політики, управлінні процентними ставками, кредитуванні та

стратегічному плануванні структури фондування. Це забезпечить більш гнучку та адаптивну систему управління ліквідністю в умовах довготривалої економічної нестабільності.

3.2. Розробка плану антикризового управління ліквідністю з інтеграцією ESG-факторів та цифрових інструментів

В умовах тривалої макроекономічної нестабільності, високої ринкової волатильності, воєнних ризиків та структурної трансформації фінансового сектору система управління ліквідністю банків потребує переходу від класичних механізмів реагування до комплексних адаптивних моделей антикризового управління.

Для Сенс Банк одним із перспективних напрямів підвищення фінансової стійкості є впровадження інтегрованого антикризового плану управління ліквідністю, який поєднує традиційні фінансові інструменти, ESG-орієнтований ризик-аналіз та сучасні цифрові технології моніторингу й прийняття управлінських рішень.

Запровадження такого підходу дозволяє не лише забезпечити оперативне відновлення ліквідної позиції банку в умовах кризових подій, але й адаптувати систему управління до сучасних міжнародних вимог сталого розвитку, корпоративної прозорості та цифрової трансформації фінансового сектору. Для банків, що орієнтуються на європейські стандарти управління ризиками, інтеграція ESG-компонентів у систему ліквідності стає не просто конкурентною

перевагою, а стратегічною необхідністю.

Сутність ESG-орієнтованого підходу в управлінні ліквідністю

ESG-аналіз (Environmental, Social, Governance) передбачає врахування нефінансових факторів ризику, які можуть прямо або опосередковано впливати на стабільність ресурсної бази банку, поведінку клієнтів та здатність контрагентів виконувати власні фінансові зобов'язання.

Для Сенс Банк інтеграція ESG-факторів може здійснюватися за такими напрямками:

1. Environmental (екологічний компонент)

Передбачає оцінку впливу кліматичних та екологічних ризиків на ліквідність банку, зокрема:

- вплив посухи, повеней чи інших кліматичних явищ на клієнтів аграрного сектору;
- ризик зниження платоспроможності підприємств з високим вуглецевим навантаженням;
- фінансування енергоефективних та екологічно безпечних проєктів;
- оцінка кліматичних ризиків у кредитному портфелі.

2. Social (соціальний компонент)

Охоплює аналіз соціальної стабільності регіонів та поведінкових ризиків клієнтів, зокрема:

- ризик відтоку депозитів у регіонах з підвищеною соціальною напругою;
- вплив міграційних процесів на клієнтську базу;
- соціальна відповідальність корпоративних позичальників;
- безпека працівників та стабільність внутрішніх операційних процесів.

3. Governance (корпоративне управління)

Передбачає оцінку якості корпоративного управління контрагентів і внутрішньої системи управління банку:

- прозорість ухвалення управлінських рішень;

- антикорупційні механізми;
- незалежність системи внутрішнього контролю;
- ефективність роботи комітетів управління ризиками.

Інтеграція ESG-компонентів у систему управління ліквідністю дозволяє Сенс Банк більш точно оцінювати довгострокові ризики, підвищувати інвестиційну привабливість та зміцнювати довіру міжнародних фінансових партнерів.

Етапи формування інтегрованого антикризового плану

Етап 1. Сценарне моделювання кризових подій

На початковому етапі формується перелік потенційних кризових сценаріїв, які можуть вплинути на ліквідну позицію банку:

- масовий відтік депозитів;
- блокування міжбанківського ринку;
- різке підвищення облікової ставки Національний банк України;
- валютні шоки;
- кібератаки на платіжну інфраструктуру;
- кліматичні події, що впливають на корпоративних позичальників.

Для кожного сценарію визначається рівень впливу на ліквідність, швидкість потенційної реалізації ризику та допустимий часовий горизонт реагування.

Етап 2. Формування матриці антикризових рішень

Для кожного рівня ризику банк повинен мати чіткий набір оперативних заходів реагування:

- мобілізація резервів ліквідності;
- використання внутрішніх резервних фондів;
- активація кредитних ліній;
- реструктуризація строкової структури пасивів;
- продаж частини ліквідного інвестиційного портфеля;
- коригування ALM-гепів.

Етап 3. Інтеграція ESG-стрес-тестування

Окремою складовою антикризового плану має стати проведення регулярних **ESG-стрес-тестів**, які враховують:

- вплив кліматичних змін на окремі галузі кредитування;
- соціальні ризики регіональної концентрації клієнтів;
- репутаційні ризики співпраці з недоброчесними контрагентами.

Результати такого тестування повинні враховуватись при оцінці ризик-апетиту банку, формуванні резервів та прогнозуванні майбутніх потреб у ліквідності.

Етап 4. Цифровізація системи кризового моніторингу

Для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень Сенс Банк доцільно створити централізовану цифрову платформу управління ліквідністю в режимі реального часу.

Така система повинна інтегрувати:

- дані фінансового обліку;
- платіжні потоки;
- результати ALM-моделювання;
- KRI-індикатори ліквідності;
- показники ризик-апетиту;
- результати ESG-моніторингу.

Практична архітектура платформи має передбачати автоматичне формування dashboard-аналітики, тригерів попередження та передачу сигналів до комітету **ALCO**, казначейського підрозділу (**Treasury**) та правління банку.

Очікуваний ефект від впровадження

Реалізація запропонованого антикризового плану дозволить Сенс Банк:

- скоротити час реагування на кризові події;
- знизити ризик касових розривів;
- підвищити точність прогнозування потреб у ліквідності;
- покращити структуру фондування;
- зміцнити репутацію серед міжнародних партнерів;
- підвищити відповідність європейським вимогам сталого

фінансового управління.

Таким чином, інтеграція фінансових механізмів, ESG-аналізу та цифрових технологій створює для Сенс Банк передумови для формування сучасної системи антикризового управління ліквідністю, здатної забезпечувати довгострокову платоспроможність та фінансову стійкість навіть у середовищі підвищеної економічної та геополітичної турбулентності. Узагальнення етапів реалізації антикризового плану наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації антикризового плану управління ліквідністю

Етап	Зміст	Очікуваний результат
I	Аналіз історичних криз і побудова сценаріїв	Створення бази ризиків та сценаріїв реагування
II	Розрахунок впливу ESG-ризиків на ліквідність	Оцінка неочевидних, але критичних загроз
III	Побудова цифрової платформи управління	Швидке прийняття рішень на основі даних
IV	Тестування сценаріїв та навчання персоналу	Підвищення готовності до кризових ситуацій
V	Інтеграція з ALM-моделлю банку	Узгодженість з довгостроковою структурою балансу

З практичної точки зору для Сенса Банк доцільним є інституціональне закріплення запропонованого антикризового механізму як невід'ємної складової загальної системи забезпечення фінансової стійкості та управління ризиками. Реалізація такого підходу потребує не лише розробки окремих аналітичних інструментів, а й формального включення нових процедур до внутрішньої нормативної бази банку.

Насамперед банку рекомендується інтегрувати окремий **ESG-модуль** до внутрішнього документа **Liquidity Contingency Plan (LCP)** — плану дій банку в умовах кризового дефіциту ліквідності. Включення такого блоку дозволить системно враховувати нефінансові фактори ризику поряд із класичними показниками ліквідності та створить можливість оцінювати не лише поточні фінансові загрози, а й потенційний вплив екологічних, соціальних і корпоративних чинників на ресурсну стабільність банку.

Запропонований ESG-блок доцільно структурно побудувати за такими напрямками:

- ідентифікація кліматичних ризиків, що можуть впливати на кредитний портфель банку;
- моніторинг соціальних ризиків у регіонах концентрації клієнтської бази;
- оцінка репутаційних ризиків контрагентів;

- інтеграція ESG-індикаторів у систему раннього попередження ризиків ліквідності;
- оцінювання впливу ESG-факторів на сценарії стрес-тестування ліквідності.

Окрім формального включення ESG-компонентів у Liquidity Contingency Plan, Сене Банк доцільно забезпечити регулярне тестування кризових сценаріїв із залученням профільних підрозділів банку. Йдеться про проведення періодичних симуляцій кризових подій, які дозволять перевірити готовність банку до оперативного реагування на дефіцит ліквідності, відтік депозитних ресурсів, обмеження міжбанківського фондування або реалізацію ESG-ризиків.

Особливе значення має також практична підготовка відповідальних осіб, які беруть участь у кризовому управлінні. Для цього рекомендується:

- проводити регулярні внутрішні навчання для підрозділів Risk Management, Treasury, Finance та ALCO;
- організовувати стрес-сесії щодо моделювання кризових сценаріїв;
- відпрацьовувати процедури ухвалення рішень у режимі реального часу;
- здійснювати оцінку швидкості реагування та якості управлінських рішень.

Додатково доцільним є перегляд внутрішньої методології ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) з урахуванням сучасних ESG-підходів та цифрових інструментів управління ризиками. Адаптація ICAAP повинна передбачати:

- включення ESG-ризиків до системи внутрішньої оцінки достатності капіталу;
- використання цифрових моделей прогнозування ризиків ліквідності;
- автоматизацію формування внутрішньої звітності;
- інтеграцію сценарного ALM-моделювання з оцінкою потреб у капіталі;

- формування єдиного інформаційного середовища для ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що поєднання антикризового планування, ESG-орієнтованого управління ризиками та цифрового моніторингу ліквідності формує для Сенс Банк якісно нову модель фінансового управління, орієнтовану на довгострокову стійкість і відповідність міжнародним стандартам банківського нагляду. Реалізація запропонованих заходів дозволить банку підвищити адаптивність до зовнішніх шоків, мінімізувати ризик втрати платоспроможності та зміцнити довіру з боку клієнтів, інвесторів і регулятора.

Завдяки масштабам операційної діяльності, високому рівню цифрової трансформації та розвиненій системі управління ризиками Сенс Банк має всі передумови для формування сучасної моделі проактивного управління ліквідністю, яка може стати орієнтиром для подальшої модернізації всієї банківської системи України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було сформовано та науково обґрунтовано комплекс практичних напрямів удосконалення системи управління ліквідністю Сенс Банк в умовах високої волатильності фінансового середовища, воєнних ризиків, зміни поведінки вкладників та зростання макроекономічної невизначеності. Основний акцент було зроблено на розробці інтегрованої моделі управління ліквідністю, яка поєднує сучасні аналітичні методи, цифрові технології моніторингу, сценарне прогнозування та врахування нефінансових факторів довгострокового ризику.

Першим стратегічним напрямом удосконалення стало впровадження системи ключових індикаторів ризику (KRI), орієнтованої на раннє виявлення потенційних загроз ліквідності. У межах дослідження доведено, що використання KRI-підходу дозволяє банку перейти від традиційного реактивного управління до проактивної системи ризик-контролю, за якої потенційні відхилення в ліквідній позиції можуть бути виявлені ще до їх фактичного відображення у фінансовій звітності. Побудована економетрична модель прогнозування дострокового відтоку депозитних ресурсів підтвердила високу чутливість клієнтської поведінки до змін монетарної політики Національний банк України, зокрема до коливань облікової ставки. Отримані результати доводять необхідність постійного моніторингу джерел фондування, гнучкого коригування депозитної політики та формування системи раннього попередження, здатної мінімізувати ризик раптового дефіциту ліквідності у кризових ситуаціях.

Другим ключовим напрямом дослідження стало впровадження динамічної ALM-моделі (Asset-Liability Management), яка базується на сценарному аналізі строкових розривів між активами та зобов'язаннями банку. Проведене моделювання за трьома альтернативними сценаріями — базовим, стресовим та оптимістичним — дозволило виявити критичні часові інтервали, у

яких концентрація ризику ліквідності є найбільшою. Результати аналізу показали, що найбільш вразливою є короткострокова ліквідна позиція банку в горизонті до 30 днів, де навіть незначні коливання клієнтських потоків або зовнішнього фондування можуть призвести до касових розривів. Водночас базовий сценарій підтвердив загальну фінансову стійкість банку, тоді як стресовий сценарій виявив потребу у зміні структури ресурсної бази через збільшення частки довгострокових та стабільних джерел фондування. Практичне використання ALM-моделі дозволяє підвищити якість планування ліквідності, зменшити ризик часових дисбалансів та забезпечити більш прогнозований характер грошових потоків.

Третім стратегічним напрямом удосконалення стало формування антикризової системи управління ліквідністю на основі ESG-підходів та цифрових технологій. У межах дослідження обґрунтовано доцільність створення централізованої цифрової платформи управління ліквідністю в режимі реального часу, яка забезпечує інтеграцію фінансової аналітики, результатів ALM-моделювання, KRI-моніторингу та ключових показників ризик-апетиту банку. Важливим елементом запропонованої системи є врахування екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів, які дедалі активніше впливають на фінансову стійкість банківських установ. Запропоновано включати до сценарного аналізу ризику, пов'язані з кліматичними подіями, соціальною нестабільністю, регіональною концентрацією клієнтської бази та репутаційними ризиками контрагентів. Такий підхід дозволяє банку не лише відповідати сучасним міжнародним стандартам управління ризиками, але й формувати довгострокову конкурентну перевагу завдяки прозорості, стійкості та технологічній зрілості.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що запропонований у третьому розділі комплекс заходів створює для Сенс Банк практичне підґрунтя для суттєвого підвищення ефективності управління ліквідністю, зміцнення антикризової готовності та зниження ризику втрати платоспроможності в умовах зовнішніх шоків. Реалізація системи KRI-

моніторингу, впровадження сценарного ALM-аналізу та інтеграція ESG-компонентів у процес прийняття управлінських рішень дозволять банку підвищити якість фінансового прогнозування, посилити контроль над структурою фондування та забезпечити стабільне функціонування навіть за умов тривалої економічної нестабільності.

Важливо підкреслити, що запропоновані рішення мають не лише теоретичне, але й безпосереднє прикладне значення, оскільки можуть бути інтегровані в існуючу систему ризик-менеджменту, діяльність комітету ALCO, казначейського підрозділу (Treasury) та стратегічного фінансового планування Сенс Банк. Саме це визначає їх високу практичну цінність та перспективність для впровадження в сучасній банківській практиці.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз системи управління ліквідністю АТ «Сенс Банк», оцінено ключові ризики та визначено напрями вдосконалення механізмів забезпечення фінансової стійкості банку в умовах кризових явищ. Основні висновки та пропозиції наведено нижче.

Здійснено комплексне теоретичне обґрунтування економічної природи банківської ліквідності, визначено її місце в системі фінансового менеджменту банківської установи та досліджено механізми формування й контролю ризиків, пов'язаних із підтриманням ліквідної позиції. Проведене теоретичне узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що ліквідність банку є багатокомпонентною фінансово-економічною категорією, яка відображає здатність банківської установи своєчасно, безперервно та в повному обсязі виконувати власні фінансові зобов'язання перед клієнтами, інвесторами, кредиторами та іншими учасниками фінансового ринку. Доведено, що належний рівень ліквідності виступає однією з ключових передумов підтримання фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності банку в умовах високої ринкової невизначеності.

У ході дослідження встановлено, що ліквідність банку формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних факторів, які мають як внутрішню, так і зовнішню природу. До зовнішніх детермінант віднесено макроекономічну ситуацію, монетарну політику Національний банк України, рівень інфляції, валютну стабільність, геополітичні ризики, стан фінансового ринку та рівень довіри населення до банківської системи. Водночас внутрішні

чинники охоплюють структуру активів і зобов'язань, якість кредитного портфеля, диверсифікацію ресурсної бази, рівень капіталізації, ефективність корпоративного управління та професійність менеджменту. Доведено, що саме здатність банку збалансовано реагувати на вплив цих факторів визначає рівень його ліквідної стійкості в коротко- та довгостроковому періодах.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасна банківська практика використовує три базові стратегії управління ліквідністю: управління через пасиви, що ґрунтується на активному залученні додаткових джерел фінансування; управління через активи, орієнтоване на формування запасу високоліквідних ресурсів; а також збалансовану модель, яка поєднує переваги обох підходів.

Доведено, що вибір конкретної стратегії визначається масштабами діяльності банку, структурою його ресурсної бази, схильністю до ризику та особливостями ринкового середовища. Найбільш адаптивним в умовах нестабільності визнано збалансований підхід, який дозволяє досягти оптимального співвідношення між ліквідністю, прибутковістю та фінансовою безпекою.

Дослідження також дозволило систематизувати основні інструменти забезпечення ліквідності банківських установ. Визначено, що до ключових інструментів належать регуляторні механізми, включаючи резервування, рефінансування, операції *hero* та *swar*; формування портфеля високоліквідних активів; активне управління структурою пасивів і диверсифікація джерел фінансування; а також використання внутрішніх обмежень, резервних механізмів, сек'юритизації та систем фінансового страхування. Обґрунтовано, що максимальна ефективність управління ліквідністю досягається лише за умов комплексної інтеграції цих інструментів у єдину систему ризик-менеджменту.

Значну увагу приділено методам оцінювання ризику ліквідності. Установлено, що сучасна система моніторингу передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх методів аналізу. До внутрішніх віднесено коефіцієнтний аналіз, прогнозування грошових потоків, *gap*-аналіз строкових

розривів та сценарне моделювання. До зовнішніх — оцінювання регуляторних нормативів, стрес-тестування, аналіз динаміки депозитної бази та фінансової стійкості банку з боку регуляторних органів і незалежних аналітичних структур. Доведено, що поєднання цих підходів забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та підвищує здатність банківської установи адаптуватися до змін ринкового середовища.

Проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану Сенс Банк на основі аналізу структури, динаміки та якісних змін основних статей балансу, а також оцінювання відповідності ключових показників діяльності банку регуляторним вимогам Національний банк України. Аналіз охоплював період 2020–2024 років, що дозволило виявити основні тенденції розвитку банку, оцінити його здатність адаптуватися до кризових умов та визначити ефективність реалізованої системи фінансового управління в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану.

За результатами дослідження встановлено, що протягом аналізованого періоду Сенс Банк демонстрував позитивну динаміку зростання загального обсягу активів, що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності, зміцнення ресурсного потенціалу та збереження конкурентних позицій на банківському ринку. Важливою тенденцією стало суттєве збільшення частки високоліквідних активів, зокрема грошових коштів, їх еквівалентів та інвестицій у державні цінні папери. Особливо активне нарощування цих статей спостерігалось у 2023–2024 роках, що свідчить про переорієнтацію банку на більш консервативну модель управління активами, спрямовану на забезпечення ліквідності та зниження ринкових ризиків. Одночасно кредитний портфель банку, попри тимчасові коливання, загалом зберіг позитивну довгострокову динаміку, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності та підтримку реального сектору економіки.

Аналіз структури зобов'язань показав, що основним джерелом формування ресурсної бази банку залишаються кошти клієнтів, які, незважаючи на окремі періоди волатильності, продовжують займати домінуючу

частку в пасивах. Водночас у структурі фондування простежується тенденція до диверсифікації джерел залучення ресурсів, зокрема через використання міжбанківського фондування, альтернативних фінансових інструментів та інших залучених коштів. Такий підхід дозволив банку зменшити залежність від окремих джерел капіталу та підвищити стійкість ресурсної бази в умовах ринкової нестабільності. Крім того, банк зберіг послідовний підхід до формування резервів та забезпечень, що свідчить про обережну політику управління кредитними та операційними ризиками.

Важливим елементом дослідження стала оцінка відповідності діяльності банку економічним нормативам, установленим Національний банк України. Результати аналізу підтвердили, що протягом усього досліджуваного періоду Сенс Банк стабільно виконував усі основні регуляторні вимоги. Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) утримувався на рівні, що суттєво перевищував мінімально допустимі значення, що свідчить про формування достатнього запасу капіталу для покриття потенційних ризиків. Аналогічно нормативи ліквідності (Н4, Н5), а також коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) упродовж усього періоду залишалися значно вищими за встановлені регулятором межі, що підтверджує високий рівень платоспроможності та здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання навіть у стресових сценаріях.

Оцінювання показників концентрації кредитного ризику, інвестиційної активності та валютної позиції також засвідчило ефективність внутрішньої системи ризик-менеджменту. Банк не допускав надмірної концентрації кредитних ризиків, дотримувався консервативної інвестиційної політики та підтримував контрольований рівень валютної позиції, що знижувало вплив зовнішніх фінансових шоків на його капітал і ліквідність.

Окремий аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності показав, що після періоду певного фінансового напруження у 2021 році Сенс Банк зміг реалізувати ефективну антикризову стратегію, результатом якої стало суттєве покращення фінансових показників у 2022–2024 роках. Зростання коефіцієнтів

фінансової стійкості, загальної та миттєвої ліквідності свідчить про зміцнення капітальної бази, покращення структури активів і пасивів, нарощування ліквідних резервів та підвищення здатності банку протистояти кризовим викликам.

Сформовано та науково обґрунтовано комплекс практичних напрямів удосконалення системи управління ліквідністю Сенс Банк в умовах високої волатильності фінансового середовища, воєнних ризиків, зміни поведінки вкладників та зростання макроекономічної невизначеності. Основний акцент було зроблено на розробці інтегрованої моделі управління ліквідністю, яка поєднує сучасні аналітичні методи, цифрові технології моніторингу, сценарне прогнозування та врахування нефінансових факторів довгострокового ризику.

Першим стратегічним напрямом удосконалення стало впровадження системи ключових індикаторів ризику (KRI), орієнтованої на раннє виявлення потенційних загроз ліквідності. У межах дослідження доведено, що використання KRI-підходу дозволяє банку перейти від традиційного реактивного управління до проактивної системи ризик-контролю, за якої потенційні відхилення в ліквідній позиції можуть бути виявлені ще до їх фактичного відображення у фінансовій звітності.

Другим ключовим напрямом дослідження стало впровадження динамічної ALM-моделі (Asset-Liability Management), яка базується на сценарному аналізі строкових розривів між активами та зобов'язаннями банку. Проведене моделювання за трьома альтернативними сценаріями — базовим, стресовим та оптимістичним — дозволило виявити критичні часові інтервали, у яких концентрація ризику ліквідності є найбільшою. Результати аналізу показали, що найбільш вразливою є короткострокова ліквідна позиція банку в горизонті до 30 днів, де навіть незначні коливання клієнтських потоків або зовнішнього фондування можуть призвести до касових розривів. Водночас базовий сценарій підтвердив загальну фінансову стійкість банку, тоді як стресовий сценарій виявив потребу у зміні структури ресурсної бази через збільшення частки довгострокових та стабільних джерел фондування.

Практичне використання ALM-моделі дозволяє підвищити якість планування ліквідності, зменшити ризик часових дисбалансів та забезпечити більш прогнозований характер грошових потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вінниченко О.В. *Ліквідність банку: сутність, фактори впливу та методи оцінки*. Бізнес Інформ. 2024. № 4 С. 199-206. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-199_206.pdf.
2. Харабара В.М., Гладчук О.М., Грешко Р. М. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений*. 2025. № 2. С. 237-244. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2025/2/61.pdf>.
3. Бровко Л.І., Михалькова І.Ю. Розвиток інструментів управління ліквідністю банку у системі банківського менеджменту. *Агрос*. 2024. С. 92-103.
4. Тимошик Н.С. Загальний стан та пріоритетні напрями розвитку фінансового сектору України в умовах війни. *Modern science: challenges of today: монографія*. Братислава-Словаччина, 2023. С. 89-123. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/...page=89>.
5. Маркович І.Б., Крупка А.Я. Фінансовий контролінг операцій з цінними паперами в аспекті оподаткування. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 86 (1). С. 77-83.
6. Панухник О.В. Багатогранність взаємодії приватного та державного секторів економіки як результат збалансованої політики партнерства. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2 (85-86). С. 27-35.
7. Катаєва С. Б., Мрук В. В. Модель оцінки ризику ліквідності банківської установи. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 2 (43). С. 165-173. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/46>.
8. Cibák, L., Yermachenko, V., Kovalov, A., Zherdetska, L., Kretov, D. (2024). The relationship between banking risks under the crisis: Empirical assessment post-Soviet countries data. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6 (59), PP. 37-49. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4531>.

9. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Маруніч К. В. Управління ліквідністю банків. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 7-12. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5921/5792>.
10. Грудзевич У., Дребот Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1-8.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277>.
11. Федішин М. П., Слусаряк М. М. Теоретико-методологічні особливості управління ліквідністю банків в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 16. С. 127-134. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/127.pdf.
12. Косов А.С. Підходи до оцінки і прогнозування ризиків ліквідності банку та їх практичне застосування. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. № 70 (4). С. 40-49.
URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/16.pdf.
13. Заславська О.І. Аналіз розривів ліквідності як метод збалансованого управління активами та пасивами. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1/30. С. 106-112. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/55053>.
14. Грудзевич У., Дребот Н. Дослідження прибутковості банків України. *Ефективна економіка*. 2022. № 14. С. 15-25.
15. Рябушка Л.Б., Пігуль Н.Г., Батанін В.Д. Особливості регулювання ліквідності банків в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 276-285. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-276-285>.
16. Дереза В., Волошина М. Аналіз та напрями стабілізації показників ліквідності комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-171>.
17. Холодна Т., Попова О. LCR і NSFR: засади оцінки

управління ліквідністю банківської системи України. *Економічний форум*. 2024. № 3. С. 7- 15.

18. Павленко Л.Д., Ткаченко А.П. Інструменти управління ліквідності банку в умовах трансформації міжнародних правових норм у національне законодавство. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3>.

19. Мулик Т.О. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків: нормативна база та методичні підходи. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.75>.

20. Любкіна О., Охрименко І., Ярошенко С. До питання регулювання ліквідності банків України в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С. 364-380.

21. Чуркіна І.Є., Продан Т.Я. Виклики ліквідності та платоспроможності українських банків в сучасних реаліях. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10494913>.

22. Криклій О.А., Москаленко А.О. Вплив невизначеності на ліквідність банківської системи країни. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.86>.

23. Аванесова Н.Р. Складові фінансової стабільності банківських установ України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-1>.

24. Белінська Я., Коваленко В. Стрес-тестування банків: ліквідність як ключовий фактор. *Інтелект XXI*. 2025. № 5. С. 50-57. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-5>.

25. Петик Л., Танасійчук Я. Оцінка банківських ризиків у воєнний час: фокус на ризик ліквідності. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-14>.

26. Гордукалова Г., Машков О., Шевченко О. Вплив співвідношення кредитно-депозитного портфеля на фінансові результати

банків України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 109-117. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-109-117>.

27. Голуб О. Ліквідність платіжних систем та її управління в умовах цифровізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2-21. № 18 С. 73-82.

28. Лавренюк В.В. Управління ліквідністю банків на макро- та мікрорівнях у період воєнного стану. *Вісник КНЕУ*. 2024. С. 45-55.

29. Дорошенко О.О. Стан управління ризиком ліквідності банків України. *Ефективна економіка*. 2022 № 3.

30. Стручок В.С. «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

31. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

32. Задирайко У., Панухник О. Фінансові аспекти розвитку підприємств в умовах війни. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 20 травня 2025). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 59-60.

33. Задирайко У. Антикризове управління ліквідністю банку з інтеграцією ESG-факторів та цифрових інструментів. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 17 листопада 2025). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 88-89.

34. Химич І., Тимошик Н. Фінансовий сектор України:

тенденції функціонування банківського та біржового ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134>.

35. Козлова Ю.В. Перспективи розвитку інвестиційних банків в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2015. Вип. 37. С. 285–290. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52419/6/Kozlova_Perspektyvy_r_ozvytku%20_nvestytsiinykh_bankiv.pdf

36. Дзеніс В.О. Перспективи розвитку банківського інвестиційного кредитування в Україні // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. №1. С. 230–234. URL: <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3999-dzenis-v-o-perspektivi-rozvitku-bankivskogo-investitsijnogo-kredituvannya-v-ukrajini>

37. Юнко О.М. Банківське проектне фінансування в Україні: проблеми, реалії і перспективи розвитку // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 1(105). С. 270–275. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20141\(105\)/sep20141\(105\)_270_YunkoOM.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20141(105)/sep20141(105)_270_YunkoOM.pdf)

38. Ляхова О.М., Шокало Т.П. Кредитно-інвестиційний портфель банків та його вплив на фінансування інвестиційних проектів в Україні // Економічний часопис, 5-6. 2011. №5. С. 58–60. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/47670/13-Lyakhova.pdf?sequence=1>

39. Губарик О.М., Мотковський В.О. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : монографія. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. 320с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8300/1/Монографія%20Губарик_Мотковський.pdf

40. Васильєва Т.А., Оніщенко В.В. Державні інвестиційно-інноваційні банки: проблеми та перспективи функціонування // Науковий вісник: Фінанси,

банки, інвестиції. 2011. № 3. С. 58–63. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/57482/1/Vasylieva.pdf>

41. Столяренко, О.М., Вейдер, Т.М., Мельничук, І.І. Аналіз впливу внутрішнього боргу на економічну безпеку України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (10) 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/137>

42. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: підруч.: за заг. ред. А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ. 2021. 388 с.

43. Мельник О.В., Ільченко О.С. Банківське кредитування інвестиційних проєктів в Україні: виклики та перспективи // Економічний часопис. 2020. 5. С. 102–108. URL: https://economics-journal.kpi.ua/bitstream/123456789/1018/1/Melnyk_Ilchenko.pdf

44. Коваленко В.В. Ринок цінних паперів в умовах кризи економіки України. Регіональна економіка та управління. 2016. № 5(12). С. 31–34

45. Микитюк П.П. Проблеми фінансово-кредитного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Світ фінансів*, (1 (14)), 2017. С.94-99.

46. Малишко Є.О. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1372/1325>

47. Монтрін І.І., Танська Л.В. Стартапи: теоретико-методичні аспекти розвитку інноваційного бізнесу. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/92.pdf

48. Соляник Л.Г., Цуркан І.М., Гудим М.О. Особливості фінансування бізнесу в контексті світових тенденцій використання fintech інновацій на ринку капіталу. Економічний вісник. 2021. № 3. С. 75-86

49. Балацька А. Сутність фінансового механізму розвитку малого та середнього бізнесу. Економічний аналіз. 2020. Том. 30. № 1. С. 7-14

50. Внукова Н.М. Активізація розширення доступу до засобів

фінансування реалізації інноваційних проєктів малого та середнього підприємництва. *Право та інновації*. 2020. № 2 (30). С. 17-23

51. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>.

52. Юдіна, О. І., Зінченко, Г. К., Товт, Ю. М., & Мухін, К. К. (2023). Напрями активізації інноваційного розвитку малого та середнього підприємництва. *Академічні візії*, (26). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/133>

53. Дуднева Ю., Обиденнова Т., Єльнікова Г. Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2022. № 13(26). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06)

54. Камінчан Г.В. Інноваційна активність малого та середнього бізнесу в Україні. Науковий огляд. Т.2. № 12. 2015. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/415/5954>.

55. Крилова О.О. Напрями активізації розвитку інноваційного підприємництва в національній економіці. Причорноморські економічні студії. Вип.50.2020. С. 211–217. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/50_1_2020/39.pdf

56. Химич І.Г., Винник Т.М., Тимошик Н.С. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 30-41. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23kihdp.pdf>.

57. Химич І.Г., Тимошик Н.С. Фінансовий інтелект: виклик чи необхідність. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти» (Львів, 29-30 січня 2024 р.). Львів: Львівський науковий форум, 2024. С. 22-23.