МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Модернізація інструментів фінансового управління діяльністю АТ «Ощадбанк»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
Б.О. Шуляк

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ
Шуляку Богдану Олеговичу

1. Тема роботи: «Модернізація інструментів фінансового управління діяльністю АТ «Ощадбанк»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2020–2024 роки, нормативно-правова база України щодо регулювання банківської діяльності, сучасні методологічні підходи до фінансового управління та його модернізації, аналітичні звіти Національного банку України та Міністерства фінансів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері банківського менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні аспекти фінансового управління в банківській сфері, зокрема його сутність, функції, інструменти й моделі; здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на систему фінансового управління в АТ «Ощадбанк»; оцінити діючі інструменти управління фінансами банку та виявити проблеми і обмеження чинної системи; сформувати пропозиції щодо модернізації фінансових інструментів; визначити напрями цифровізації, автоматизації й підвищення ефективності управлінських фінансових процесів у діяльності банку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 9 рис., 29 табл. і 0 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Череп А.В., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Череп А.В., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025

7. Дата видачі завдання 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Б.О. Шуляк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 103 с., 9 рис., 29 табл., 70 джерел, 2 додатки.

Об’єктом дослідження є система фінансового управління в банківських установах.

Предметом дослідження виступають інструменти фінансового управління, що використовуються в АТ «Ощадбанк», а також підходи до їх модернізації.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретико-методичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів фінансового управління в АТ «Ощадбанк» шляхом їх модернізації, цифровізації та адаптації до сучасних економічних умов.

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, логічний метод.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до організації системи фінансового управління в державному банку на основі сучасних цифрових технологій, включаючи аналітичні платформи, автоматизовані інструменти контролю, прогнозування та управлінського обліку.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані в процесі модернізації фінансових функцій АТ «Ощадбанк», сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню фінансових результатів та посиленню стійкості банку до зовнішніх викликів.

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, БАНКІВСЬКА СФЕРА, АВТОМАТИЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

SUMMARY

Qualification work: 103 p., 9 fig., 29 tab., 70 sources, 2 appendices.

The object of the study is the financial management system in banking institutions.

The subject of the study is the financial management tools used in JSC "Oschadbank", as well as approaches to their modernization.

The purpose of the master's thesis is to develop theoretical and methodological principles and formulate practical recommendations for improving financial management tools in JSC "Oschadbank" through their modernization, digitalization and adaptation to modern economic conditions.

Research methods: dialectical method of cognition, systemic, complex and structural-functional approach, quantitative analysis, methods of deduction and induction, analysis and synthesis, logical method.

The theoretical and methodological basis of the study was the works of leading domestic and foreign scholars on banking, financial management, as well as modern concepts of digitalization of financial processes. The following methods were used in the study: analysis and synthesis, logical generalization, financial and economic analysis, graphic modeling, comparison, expert evaluation.

The information base of the study is the financial statements of JSC "Oschadbank", analytical materials of the National Bank of Ukraine, regulatory legal acts, statistical materials, official publications, results of the bank's own analysis of financial activities.

The scientific novelty of the results obtained lies in improving approaches to organizing the financial management system in a state-owned bank based on modern digital technologies, including analytical platforms, automated control, forecasting and management accounting tools. The proposed areas of improvement meet the modern challenges of the financial sector, in particular digitalization, cyber risks, changing customer expectations, dynamics of foreign exchange and financial

markets, and regulatory updates. The implementation of the developed solutions will allow the bank to achieve a new quality of financial planning, improve supervisory control, strengthen customer trust, and increase overall profitability and efficiency.

The practical significance of the study is that the proposed recommendations can be used in the process of modernizing the financial functions of JSC Oschadbank, contributing to increasing the efficiency of management decisions, improving financial results and strengthening the bank's resilience to external challenges.

FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL ANALYSIS, DIGITALIZATION, BANKING, AUTOMATION, STRATEGY, FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ 11
1.1 Суть фінансового управління та його роль у діяльності банку 11
1.2 Моделі та інструменти фінансового управління в банківській сфері 16
1.3 Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансове управління банком 22
Висновки до розділу 1 26
2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК» 28
2.1 Оцінка сучасних фінансових інструментів та методів управління 28
2.2 Проблеми та обмеження поточної системи фінансового управління 47
2.3 Визначення потреби в модернізації фінансових інструментів 56
Висновоки до розділу 2 66
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ 68
3.1 Впровадження новітніх технологій та автоматизація фінансових процесів 68
3.2 Удосконалення методів фінансового аналізу та прогнозування 78
3.3 Розробка стратегій для покращення управлінських рішень та звітності 88
Висновоки до розділу 3 92
ВИСНОВКИ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98
ДОДАТКИ 104
Декларація академічної доброчесності 112

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення фінансової нестабільності в економіці України особливої ваги набувають питання ефективного фінансового управління банківськими установами. Розвиток банківської системи, її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і внутрішніх трансформацій залежить від якості реалізації інструментів фінансового менеджменту. Від ефективності цих інструментів залежить не лише прибутковість, а й загальна фінансова стійкість банку, його здатність забезпечувати доступ до банківських послуг для населення та бізнесу.

Особливе значення в цьому контексті має діяльність АТ «Ощадбанк» — однієї з провідних державних банківських установ, що виконує важливу соціальну та економічну функцію, обслуговуючи мільйони громадян та підприємств. Водночас, складність і масштаб діяльності Ощадбанку зумовлюють необхідність постійного вдосконалення фінансового управління, особливо в частині модернізації його інструментарію.

Фінансове управління в банку охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне планування, контроль, розподіл і використання фінансових ресурсів, управління ризиками та забезпечення стійкості фінансової діяльності. Вітчизняні й зарубіжні науковці – І. О. Бланк, А. М. Поддєрьогін, О. О. Терещенко, Г. Л. Петрова, Е. Хелфер, Д. Стоун та інші – досліджують різноманітні аспекти фінансового управління, його еволюцію та адаптацію до цифрового середовища. Однак, незважаючи на значні досягнення у цій сфері, багато інструментів залишаються недостатньо адаптованими до умов сучасного банківського ринку України.

Наявна система фінансового управління АТ «Ощадбанк» має ряд особливостей, але водночас і певні обмеження, що обумовлено як застарілими підходами до аналізу й прогнозування, так і недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів. Це створює об’єктивну потребу у модернізації інструментів фінансового управління, впровадженні новітніх технологій,

автоматизації обробки фінансової інформації та розвитку систем прогнозування.

Актуальність теми зумовлена потребою комплексного підходу до оновлення інструментів фінансового управління в системі банківського менеджменту, орієнтацією на інноваційність, гнучкість та антикризову стійкість. Це обґрунтовує доцільність проведення дослідження щодо модернізації системи фінансового управління саме на прикладі АТ «Ощадбанк».

Метою магістерської роботи є розвиток теоретико-методичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів фінансового управління в АТ «Ощадбанк» шляхом їх модернізації, цифровізації та адаптації до сучасних економічних умов.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність фінансового управління в банку, його функції та значення;
- проаналізувати існуючі моделі та інструменти фінансового управління у банківській сфері;
- дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на систему фінансового управління;
- оцінити поточний стан фінансового управління в АТ «Ощадбанк»;
- ідентифікувати проблеми, бар’єри та недоліки існуючої системи;
- визначити потребу в модернізації фінансових інструментів;
- запропонувати напрями вдосконалення управлінських фінансових інструментів;
- розробити рекомендації щодо впровадження новітніх технологій та автоматизації фінансових процесів.

Об’єктом дослідження є система фінансового управління в банківських установах.

Предметом дослідження виступають інструменти фінансового управління, що використовуються в АТ «Ощадбанк», а також підходи до їх модернізації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань банківської справи, фінансового менеджменту, а також сучасні концепції цифровізації фінансових процесів. У дослідженні використано такі методи: аналізу та синтезу, логічного узагальнення, фінансово-економічного аналізу, графічного моделювання, порівняння, експертного оцінювання.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність АТ «Ощадбанк», аналітичні матеріали Національного банку України, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, офіційні публікації, результати власного аналізу фінансової діяльності банку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до організації системи фінансового управління в державному банку на основі сучасних цифрових технологій, включаючи аналітичні платформи, автоматизовані інструменти контролю, прогнозування та управлінського обліку.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані в процесі модернізації фінансових функцій АТ «Ощадбанк», сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню фінансових результатів та посиленню стійкості банку до зовнішніх викликів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1 Суть фінансового управління та його роль у діяльності банку

У сучасних умовах нестабільності фінансових ринків, зростання конкуренції та постійних змін у законодавстві особливої актуальності набуває питання забезпечення фінансового управліннябанківських установ. Саме тому аналіз фінансового стану банку виступає ключовим елементом ефективного управління, прогнозування ризиків та прийняття стратегічних рішень. Теоретичні основи цього аналізу включають понятійно-категоріальний апарат, методологічні принципи, підходи та інструменти, які формують цілісне уявлення про фінансову діяльність банку.

Фінансовий стан банківської установи є результатом взаємодії багатьох факторів — від структури активів і пасивів до ефективності управління капіталом і ризиками. Для його об'єктивного оцінювання використовуються різноманітні методи, зокрема коефіцієнтний, порівняльний, факторний, а також сучасні аналітичні підходи, які дозволяють виявити потенційні загрози та визначити напрями поліпшення фінансових результатів. Вивчення теоретичних основ аналізу дає змогу сформувати міцну базу для практичного застосування отриманих знань у сфері банківського менеджменту [24, с. 88].

У табл. 1.1 наведено трактування сутності фінансового стану вітчизняними науковцями.

Отже, фінансовий стан банку – це інтегральна характеристика його функціонування, що відображає рівень фінансової стабільності, ліквідності, платоспроможності та ефективності управління активами і пасивами, забезпечує здатність до безперервної діяльності та розвитку в умовах динамічного фінансового середовища.

Таблиця 1.1 – Трактування сутності фінансового стану вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Вінниченко О.В. [10]	розглянувши наведені визначення вітчизняних вчених та економістів, можемо стверджувати, що фінансовий стан банку – це економічна категорія, яка характеризує фінансово-економічну діяльність банку за допомогою певної системи аналітичних показників у чітко визначений момент часу
Герасимович А.М. [2]	оцінка показників фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, ефективності управління
Семенцов Р. В. [25]	сукупна характеристика діяльності банківської установи, яка відображає її здатність ефективно управляти ресурсами, своєчасно виконувати фінансові зобов’язання, підтримувати платоспроможність, забезпечувати прибутковість та фінансову стійкість у коротко- і довгостроковій перспективі.
Ковальчук, В., Рижонков, В. [15]	Фінансовий стан банку представляє собою сукупність показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів

Джерело: складено на основі [2, 10, 15, 25]

У табл. 1.2 розглянемо роль фінансового стану банку в загальній діяльності установи.

Таблиця 1.2 – Роль фінансового стану банку в загальній діяльності установи

Роль	Характеристика
1	2
Забезпечення платоспроможності і ліквідності	Фінансовий стан банку безпосередньо впливає на його платоспроможність — здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання. Ліквідність банку також залежить від його фінансового стану. Банк повинен мати достатньо ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань перед клієнтами та кредиторами.
Управління фінансовими ризиками	Фінансовий стан банку визначає його здатність правильно оцінювати та управляти фінансовими ризиками, такими як кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик та інші. Наприклад, банк, що має надійну фінансову базу, може більш ефективно здійснювати диверсифікацію своїх активів і мінімізувати можливі втрати в разі непередбачених обставин на фінансових ринках.
Прибутковість і зростання банку	Фінансовий стан також безпосередньо впливає на здатність банку генерувати прибуток. Банк, який має високий рівень капіталізації, добре управляє своїми активами та пасивами, здатен створювати стійкий прибуток за рахунок правильної кредитної політики, ефективного управління інвестиціями та розумного використання фінансових інструментів.

Продовження табл. 1.2

1	2
Забезпечення стійкості в умовах змінного економічного середовища	Фінансовий стан банку є основою для забезпечення його стійкості в умовах змінюваного макроекономічного середовища, включаючи зміни в законодавстві, фінансових та валютних ринках, політичній ситуації та інше. Наприклад, зміни в процентних ставках, рівні інфляції або коливання валютних курсів можуть значно вплинути на фінансові результати банку, зокрема на якість кредитного портфеля і операційну ефективність.

Джерело: складено на основі [9]

Мета аналізу фінансового стану банку на думку Ковальчук В., Рижонков В., полягає не лише у виявленні та оцінці його поточного стану, а й у постійному вдосконаленні цього стану через цілеспрямовану роботу, спрямовану на покращення фінансових показників. Вибір і реалізація стратегії є основними елементами цього процесу, однак важливою складовою є оцінка ефективності стратегії, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки успішно банк наближається до поставлених цілей та чи призвели впроваджені заходи до досягнення бажаних результатів. Аналіз фінансового стану банку дозволяє точно визначити пріоритетні напрямки для подальших покращень. У результаті такого аналізу можна з'ясувати, які саме заходи найбільш ефективні для поліпшення фінансової ситуації в конкретний період діяльності банку [15, с. 167].

Фактори формування фінансового стану банку на три основні групи, кожна з яких включає певні аспекти, що безпосередньо впливають на здатність банку залишатися стабільним у мінливих економічних умовах (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори формування фінансового стану банку

Джерело: складено на основі [3]

Загальнодержавні фактори мають значний вплив на стабільність та стійкість банківської системи. Політичні та економічні умови країни безпосередньо визначають рівень ризику для банківських установ. Політична стабільність забезпечує сприятливе середовище для ведення бізнесу, створюючи умови для ефективної банківської діяльності. Наприклад, зміни у законодавчому полі можуть призвести до необхідності адаптації внутрішніх процедур і змін у стратегії банку. Відсутність політичних конфліктів або кризових ситуацій також забезпечує збереження інвестиційної привабливості і спонукає до розвитку банківського сектору.

Економічні фактори, зокрема рівень інфляції, державна податкова політика, зміни в облікових ставках, коливання валютних курсів, є важливими індикаторами для оцінки фінансової стабільності банку. Висока інфляція може знизити купівельну спроможність населення і привести до збільшення непогашених кредитів, що негативно позначається на ліквідності банку. Зміни облікової ставки Центрального банку можуть спричинити як зростання, так і зниження вартості кредитних ресурсів, що впливає на попит на кредити з боку фізичних та юридичних осіб [3, с. 201].

Особливу увагу також слід звернути на стан фінансового ринку. Рівень конкуренції на ринку фінансових послуг та доступність кредитних ресурсів мають прямий вплив на стабільність банку. Якщо на ринку фінансових послуг спостерігається висока конкуренція, банки змушені активно працювати над підвищенням якості своїх послуг і застосовувати інноваційні технології, щоб зберегти клієнтську базу та забезпечити свою прибутковість. Крім того, зміни в ринкових умовах можуть призвести до зростання чи зниження попиту на банківські продукти, що впливає на фінансову стійкість установи.

Стійкість банківської системи значною мірою залежить від грошово-кредитної політики, яку здійснює Центральний банк країни. Політика регулювання грошового обігу, процентних ставок і валютного курсу відіграє ключову роль у визначенні загальних економічних умов для банківської діяльності. Наприклад, суворі вимоги до резервів банків або зміни в монетарній

політиці можуть обмежити доступ банків до дешевих кредитних ресурсів, що вплине на їхні можливості щодо фінансування кредитних операцій [16, с. 191].

Також важливим фактором є кількість та структура банків на ринку. Надмірна концентрація банківських установ може призвести до зменшення конкуренції та обмеження вибору для споживачів фінансових послуг, в той час як надмірна фрагментація ринку може спричинити труднощі в координації діяльності та стабільності всієї банківської системи. Важливу роль в стабільності банківської системи також відіграють зміни в технологічних процесах. Впровадження новітніх технологій дозволяє знизити витрати на обслуговування клієнтів, підвищити рівень безпеки операцій, зменшити час обробки запитів, а також збільшити доступність послуг.

Зміни в технології банківських операцій є важливими для підтримки конкурентоспроможності банків. Цифрові платформи, електронні послуги, онлайн-банкінг стали не лише трендом, а й необхідністю для збереження конкурентоспроможності банків. Оперативність у наданні послуг, інтеграція з міжнародними платіжними системами, автоматизація процесів — усе це дозволяє банкам залишатися стабільними в умовах високої конкуренції та постійних змін.

Внутрішні чинники формують базу для фінансової стабільності та ефективності банку. Важливим аспектом є кваліфікація кадрів. Компетентні та досвідчені спеціалісти здатні швидко реагувати на зміну економічної ситуації, оптимізувати фінансові процеси та мінімізувати ризики. Менеджмент, що володіє глибокими знаннями та досвідом, може забезпечити правильну стратегію розвитку, яка дозволяє банку адаптуватися до мінливих умов.

Стратегія розвитку банку також є важливим фактором, що впливає на його стійкість. Плани щодо розширення сфери діяльності, виходу на нові ринки, змінення бізнес-моделі або географічної присутності можуть значно підвищити або знизити ризики банку в довгостроковій перспективі. Вибір правильної стратегії забезпечує не тільки стабільність банку, але й його зростання та підвищення прибутковості [15, с. 167].

Достатність капіталу є ще одним важливим внутрішнім чинником. Чим більший капітал, тим більша здатність банку покривати можливі збитки і зберігати стабільність при виникненні фінансових труднощів. Рівень ліквідності є критичним для того, щоб банк міг своєчасно задовольняти запити клієнтів і виконувати свої фінансові зобов'язання. Якість активів, управлінський потенціал і рівень технологічної оснащеності також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності банку в довгостроковій перспективі.

Теоретичні основи аналізу фінансового стану банківських установ формують фундамент для глибокого розуміння економічної природи банківської діяльності, її залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників. Вони дозволяють структурувати підходи до оцінювання фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності банків, забезпечуючи системний підхід до аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [24, с. 157].

Засвоєння теоретичних аспектів аналізу фінансового стану є важливим етапом у підготовці кваліфікованих фахівців фінансової сфери, які здатні оцінити ризики, виявити слабкі сторони функціонування банку та забезпечити його стабільний розвиток. Надалі саме ці знання стануть основою для практичного аналізу та розробки ефективних антикризових стратегій у банківському секторі.

1.2 Моделі та інструменти фінансового управління в банківській сфері

Фінансовий стан банківської установи є ключовим показником її надійності, стабільності та здатності виконувати свої зобов’язання перед вкладниками, клієнтами і державою. Проведення фінансового аналізу банків регламентується широким спектром нормативно-правових актів, які встановлюють вимоги до складання фінансової звітності, проведення аудиту, контролю ліквідності, платоспроможності, а також дотримання банківських нормативів. Для ПАТ «КБ «АКОРДБАНК», як для суб’єкта банківської

діяльності, дотримання цих вимог є не лише обов’язком, а й запорукою довіри з боку клієнтів і партнерів.

Актуальність аналізу нормативно-законодавчої бази у сфері фінансового моніторингу та контролю полягає в тому, що законодавчі вимоги постійно оновлюються з урахуванням змін економічного середовища, інтеграційних процесів та вимог міжнародних стандартів. Особливо це важливо для українських банків, які функціонують в умовах макроекономічної нестабільності, воєнного стану та реформування фінансового сектору. Аналіз законодавства дозволяє оцінити, наскільки ефективно АКОРДБАНК адаптується до змін нормативного середовища, і наскільки прозоро та достовірно здійснюється оцінка його фінансового стану.

Аналіз фінансового стану банківської установи є одним із ключових інструментів для оцінки її надійності, платоспроможності та ефективності функціонування. Здійснення такого аналізу в Україні регламентується рядом нормативно-правових актів, які встановлюють вимоги до складання, подання та розкриття фінансової звітності, а також визначають методичні підходи до оцінки фінансових показників банку.

Основним нормативно-правовим документом, який регулює діяльність банків в Україні, є Закон України «Про банки і банківську діяльність». У ньому визначено загальні вимоги до діяльності банків, зокрема щодо формування капіталу, управління ризиками, подання звітності та забезпечення прозорості фінансової інформації.

Іншим важливим нормативним документом є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який встановлює правила ведення бухгалтерського обліку, обов'язковість складання фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, а також вимоги до аудиту. Крім того, Національний банк України (НБУ) виступає основним регулятором банківської сфери та затверджує обов’язкові для виконання нормативно-правові акти, які регламентують порядок складання та подання фінансової звітності банками [19, с. 55].

Особливу роль у проведенні аналізу відіграють Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), які є обов’язковими для банківських установ в Україні відповідно до чинного законодавства. Їх застосування забезпечує прозорість, зіставність та об’єктивність фінансової інформації.

У табл. 1.3 наведено основні етапи проведення аналізу фінансового стану банк.

Таблиця 1.3 – Етапи проведення аналізу фінансового стану банку

Етап	Характеристика
Збір фінансових даних	На першому етапі збираються всі необхідні фінансові звіти банку: баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, а також інші фінансові документи, що надають інформацію про стан активів, зобов'язань та власного капіталу.
Оцінка ліквідності та платоспроможності	Проводиться аналіз ліквідності банку, включаючи розрахунок ліквідних коефіцієнтів (коефіцієнт ліквідності, миттєвої ліквідності, поточної ліквідності) для визначення здатності банку своєчасно виконувати зобов'язання.
Оцінка ефективності діяльності	Аналізу піддаються коефіцієнти рентабельності, ефективності використання активів та капіталу, маржа і спред. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно банк використовує свої ресурси для отримання прибутку.
Оцінка фінансової стійкості	Проводиться аналіз капіталу, його достатності та стабільності. Розраховуються коефіцієнти достатності капіталу, фінансового важеля, коефіцієнт надійності, які дозволяють оцінити здатність банку витримати фінансові стреси.
Оцінка кредитних ризиків	Оцінюються кредитні портфелі банку, зокрема рівень проблемних кредитів, коефіцієнт кредитної активності та кредитні ризики. Це допомагає визначити, наскільки ефективно банк управляє кредитними операціями та наскільки ці операції безпечні.
Формулювання висновків та рекомендацій	а основі проведеного аналізу складаються висновки про фінансовий стан банку, його сильні та слабкі сторони, а також рекомендації щодо поліпшення фінансового управліннята ефективності діяльності.

Джерело: складено на основі [5]

Основною метою оцінки фінансового стану банку є визначення його здатності виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільність та надійність роботи в умовах змінного економічного середовища. Така оцінка дає змогу зрозуміти, наскільки банк здатний підтримувати свою діяльність на стабільному рівні та витримувати можливі економічні коливання. Важливим аспектом є визначення платоспроможності банку, тобто його здатності вчасно

та в повному обсязі виконувати зобов'язання перед кредиторами та вкладниками. Це дозволяє виявити, наскільки банк здатен реагувати на зміни в економічному середовищі і виконувати свої фінансові обов'язки без ризику дефолту [5, с. 101].

Ще однією суттєвою метою оцінки є аналіз фінансового управліннята стабільності банку. Цей аспект оцінює здатність банку адаптуватися до змін економічної ситуації та зберігати стабільний рівень діяльності, навіть в умовах фінансових труднощів або криз. Важливо також визначити ефективність управління активами та пасивами банку, що дозволяє оцінити, як результати управлінських рішень впливають на здатність банку генерувати прибуток та мінімізувати можливі фінансові ризики. Зібрані фінансові показники слугують основою для прогнозування розвитку банківської установи, що дає змогу розробити стратегії для подальшого вдосконалення діяльності, управління ризиками та забезпечення стабільного зростання [20, с. 77].

До методів діагностики фінансового стану банків належать різноманітні підходи, що дозволяють оцінити різні аспекти діяльності фінансових установ.

Дискріменантний аналіз включає методики, які дозволяють передбачити ймовірність банкрутства або фінансових проблем банку. До таких методик належать: методика Альтамана, що використовує фінансові показники для визначення ймовірності дефолту; методика Таффлера, яка зосереджена на аналізі структури балансу; методика Бівера, яка базується на показниках ліквідності та платоспроможності; методика Ліса, яка визначає фінансову стійкість установи; методика Зайцевої, що аналізує взаємозв'язок між показниками ліквідності та прибутковості; методика Сайфуліна та Терещенка, що поєднують різні фінансові індикатори для прогнозування фінансових труднощів [27, с. 101].

Моделі класифікаційних дерев, такі як CART, використовуються для побудови моделей, які допомагають класифікувати банки за рівнем фінансової стабільності на основі різних фінансових характеристик. Моделі типу Stochastic Gradient Boosting та TreeNet використовуються для покращення точності

класифікації, застосовуючи складні алгоритми машинного навчання для прогнозування фінансового стану банку.

Моделі рейтингової оцінки, такі як SCOR, PATROL, SEER, ORAP, CAMELSO, застосовуються для оцінки загальної фінансової надійності банку через комбінацію кількох важливих фінансових та операційних показників. Модель Кромонова дозволяє здійснювати комплексну оцінку кредитних установ для визначення їхнього кредитного рейтингу.

Моделі попереджуючих індикаторів кризи фінансового стану включають сигнальний підхід, що використовує виявлення ризикових сигналів в економічних даних, а також моделі дискретного вибору для прогнозування ймовірності кризи. Інший підхід полягає у використанні теорії нечіткої логіки для розрахунку прогнозних індикаторів кризи. Такі моделі дають змогу визначати глибину банківської кризи та прогнозувати можливість банкрутства банку.

Діагностичні матриці фінансової рівноваги допомагають оцінити взаємозв'язок між важливими фінансовими показниками банку. Матриця «рентабельність – платоспроможність» Ю.О. Проскуріна дозволяє оцінити ефективність діяльності банку з огляду на його здатність генерувати прибуток і виконувати зобов'язання (табл. 1.4). Матриця «ліквідність – рентабельність» Л.А. Костирко використовується для аналізу того, як рівень ліквідності впливає на прибутковість банку. Матриця «економічний прибуток – ефект фінансового важеля» дає можливість аналізувати вплив фінансових стратегій на прибутковість та стабільність.

Таким чином, нормативно-законодавча база, яка регулює проведення аналізу фінансового стану банківських установ є фундаментом для забезпечення фінансової стабільності та прозорості діяльності банку. Вона охоплює широкий спектр нормативів та інструкцій, зокрема акти Національного банку України, закони України «Про банки і банківську діяльність», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та інші документи.

Дотримання вимог цієї бази дозволяє здійснювати об’єктивну оцінку фінансового управліннябанку, виявляти потенційні ризики та своєчасно вживати заходів для їх мінімізації.

Таблиця 1.4 – Основні групи показників оцінки фінансового стану банку

Групи показників	Характеристика
Коефіцієнти ліквідності	Коефіцієнти ліквідності оцінюють здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є важливим показником платоспроможності. Вони включають, наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності (відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань) та швидку ліквідність (відношення ліквідних активів до зобов'язань на поточний момент). Такі показники демонструють, чи здатний банк покривати свої короткострокові фінансові зобов'язання.
Коефіцієнти достатності капіталу (фінансової стійкості)	Коефіцієнти достатності капіталу оцінюють, наскільки капітал банку достатній для покриття можливих ризиків і втрат. Це важливі індикатори, що визначають фінансову стійкість банку в умовах нестабільності або кризових ситуацій. Наприклад, коефіцієнт достатності капіталу (CAR) визначає частку власного капіталу в активів банку, що дозволяє банку бути стійким до фінансових шоків та ризиків.
Коефіцієнти ділової активності	Коефіцієнти ділової активності використовуються для оцінки ефективності управління активами та пасивами банку, а також його здатності генерувати доходи. Вони включають такі показники, як обіг активів, які дозволяють оцінити, скільки разів на рік банк використовує свої активи для здійснення операцій, а також ефективність використання ресурсів для досягнення фінансових результатів.
Показники ефективності управління (рентабельності)	Показники рентабельності відображають здатність банку генерувати прибуток від своєї діяльності. Вони включають такі показники, як рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE), що показують, скільки прибутку генерується на одиницю активів або капіталу. Висока рентабельність свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та здатність банку забезпечувати прибутковість для своїх власників та інвесторів.

Джерело: складено на основі [13]

У сучасних умовах, коли банківська система України зазнає численних викликів, зокрема економічних, політичних і соціальних, наявність чіткої та дієвої нормативної бази є надзвичайно важливою. Аналіз показує, що ьанк дотримується чинного законодавства, адаптується до оновлених регуляторних вимог і забезпечує прозорість своєї фінансової звітності. Це створює підґрунтя

для довіри з боку клієнтів, партнерів і держави, а також сприяє стійкому розвитку банківської установи в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

1.3 Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансове управління банком

Оцінка фінансового управління підприємства є важливим інструментом аналізу його фінансового стану та здатності ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

На основі досліджень економістів була створена система показників фінансового управління підприємства, що включає набір основних показників (табл. 1.5). Їх застосування дозволяє оцінити рівень фінансового управління підприємства.

Таблиця 1.5 – Характеристика коефіцієнтів фінансового управління підприємства

Коефіцієнт	Характеристика коефіцієнта	Рекомендоване значення
1	3	4
коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від запозичень, які потрібно залучати	>0,5
коефіцієнт фінансової необхідності	Показник, що є оберненим до коефіцієнта автономії, зростає в умовах збільшення частки запозичених коштів.	<2,0
коефіцієнт мобільності власного капіталу	Вказує на частину власного капіталу, який використовується у діяльності підприємства	>0,4
коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Відображає рівень наявності ресурсів, що забезпечують можливість формування незалежної фінансової політики підприємства	>0,1
коефіцієнт фінансової стійкості	Відображає, скільки гривень власного капіталу припадає на 1 гривню залученого капіталу	>1,0
коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Цей показник є оберненим до попереднього коефіцієнта. Він відображає, скільки гривень залученого капіталу припадає на 1 гривню власного капіталу	<0,5

Продовження табл. 1.5

1	3	4
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Визначає частку фінансів власників підприємства в загальному обсязі коштів, інвестованих у його власність	>0,1
коефіцієнт відношення реальних активів і вартості майна	Вказує, скільки гривень реальних активів припадає на 1 гривню вартості власності майна	>0,5
коефіцієнт поточних зобов’язань	Описує частку поточних зобов'язань у загальному обсязі джерел фінансування	>0,5
коефіцієнт довгострокових зобов’язань	Описує частку довгострокових зобов'язань у загальному обсязі джерел фінансування	<02

Джерело: побудовано на основі [1]

Фінансове управління підприємства визначається за допомогою аналізу ключових коефіцієнтів, що дозволяють оцінити його фінансовий стан. На основі цього аналізу можна зробити висновки щодо стабільності та ефективності діяльності компанії. Основними ознаками фінансового управлінняє: досягнення запланованого рівня прибутковості та рентабельності, раціональний розподіл прибутку, дотримання ліквідності балансу та відповідність власних оборотних коштів запланованим показникам.

Крім того, важливими факторами є ефективне використання основних засобів, ліквідація не використовуваного устаткування та незавершених будівельних проєктів, оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу. Також підприємство має уникати надмірних вкладень оборотних коштів у запаси та витрати, запобігати виникненню незапланованих фінансових зобов’язань і дотримуватися платіжної дисципліни.

Для оцінки фінансового стану підприємства виділяють чотири категорії фінансової стійкості. Для зручності визначення типу фінансового управліннята результатів розрахунків ці дані можна представити в таблиці 1.6.

Абсолютна фінансове управління означає, що підприємство повністю покриває свої запаси та витрати за рахунок власних коштів, не залучаючи кредитів. Це свідчить про незалежність компанії від сторонніх кредиторів, хоча на практиці такі випадки є рідкісними. Проте частина дослідників вважають,

що такий рівень фінансового управлінняне є оптимальним, оскільки свідчить про недостатнє використання підприємством зовнішніх джерел фінансування, які могли б сприяти розширенню його діяльності.

Таблиця 1.6 – Показники за типами фінансової стійкості

Показник	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійке становище	Кризове становище
Фв = В-Зп	Фв ≥ 0	Фв < 0	Фв < 0	Фв < 0
Фвд = ВД-Зп	Фвд ≥ 0	Фвд ≥ 0	Фвд < 0	Фвд < 0
Фзк = ЗК-Зп	Фзк ≥ 0	Фзк ≥ 0	Фзк ≥ 0	Фзк < 0

Джерело: складено на основі [15]

Другий тип фінансового управління- нормальна фінансове управління - характеризується тим, що запаси та поточні витрати підприємства покриваються за рахунок власних джерел формування оборотних активів, а також довгострокових позикових коштів. У такій ситуації підприємство має достатній обсяг внутрішніх ресурсів для фінансування своєї діяльності, однак також використовує зовнішні джерела з довгостроковим зобов'язанням, що не створює критичного навантаження на ліквідність.

Такий підхід до структури фінансування запасів вважається оптимальним у практиці фінансового менеджменту, оскільки дозволяє поєднати фінансову автономію із залученням додаткових коштів для розвитку. Завдяки цьому підприємство зберігає гнучкість, платоспроможність та має можливість інвестувати в розширення виробництва або модернізацію без суттєвих ризиків. Нормальна фінансове управління є найбільш прийнятним і бажаним варіантом, оскільки свідчить про збалансоване фінансове управління, низький рівень ризику та стабільність господарської діяльності.

Третій тип фінансового управління- нестійке (передкризове) фінансове становище - характеризується тим, що покриття запасів і витрат здійснюється не лише за рахунок власних джерел і довгострокових позик, а й із залученням короткострокових кредитів і позик. Така ситуація свідчить про порушення

платоспроможності підприємства, що може призвести до фінансових труднощів у разі несприятливих змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Однак, незважаючи на ризики, передкризовий стан ще не є критичним: існує потенціал для відновлення фінансової рівноваги. Це можливо шляхом нарощування власних оборотних коштів, зменшення обсягів дебіторської заборгованості, пришвидшення оборотності запасів, а також оптимізації витрат. Така фінансова нестійкість може вважатися допустимою, якщо обсяг короткострокових позикових ресурсів, спрямованих на фінансування запасів, не перевищує вартості виробничих запасів і готової продукції. У цьому випадку підприємство зберігає шанси стабілізувати свою діяльність і уникнути кризових наслідків.

Четвертий рівень – це критичний фінансовий стан, коли запаси та витрати не можуть бути покриті жодним із можливих джерел фінансування (власними, позиковими тощо), що ставить підприємство на межу банкрутства. Ситуацію ускладнює те, що грошові кошти, короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість не здатні навіть покрити кредиторську заборгованість та прострочені позики.

Важливим елементом методики оцінки фінансового управлінняє чіткий поділ стратегічних та оперативних заходів залежно від фінансового стану підприємства. Ефективне управління фінансовою стійкістю сприяє підвищенню результативності діяльності компанії, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів. Аналіз фінансових можливостей підприємства допомагає своєчасно запобігати нестабільності та відповідати вимогам економічного розвитку.

Найбільш ефективним підходом до управління фінансовою стійкістю є планове управління, яке дає змогу зібрати необхідну інформацію для прогнозування майбутнього фінансового стану та мінімізації ризиків, таких як збитки та банкрутство. В умовах сучасного бізнес-середовища підвищення рівня фінансового управлінняслід здійснювати за трьома напрямами:

стратегічним (визначення довгострокових цілей), інноваційним (підвищення адаптивності до змін) та оперативним (вдосконалення управлінських рішень).

Фінансове управління є ключовим показником фінансового стану підприємства, що відображає його здатність функціонувати без залежності від зовнішніх джерел фінансування, забезпечувати оптимальне співвідношення активів і пасивів та ефективно використовувати наявні ресурси. Її аналіз дозволяє оцінити ефективність управління фінансами, ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами та відповідність його фінансової політики стратегічним цілям.

Водночас як надмірна фінансове управління, так і її нестача можуть негативно впливати на розвиток підприємства. Надлишкові резерви та запаси можуть стримувати динаміку зростання компанії, обмежуючи її інвестиційні можливості та конкурентоспроможність. Натомість недостатній рівень фінансового управління може призвести до зростання фінансових ризиків, втрати платоспроможності та виникнення серйозних фінансових труднощів. Тому важливо підтримувати баланс між фінансовою стабільністю та динамічним розвитком підприємства.

Отже, сутність фінансового управління полягає в ефективному управлінні фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільність підприємства та його довгостроковий розвиток.

Висновки до розділу 1

Фінансове управління в банківських установах є ключовим елементом забезпечення їх стабільності, надійності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін економічного середовища. Теоретичні основи фінансового аналізу формують комплексне розуміння того, як внутрішні та зовнішні чинники впливають на ефективність функціонування банку, визначають якість його активів, рівень ліквідності, платоспроможності та стійкості. Аналіз фінансового стану не лише відображає поточний стан банку, але й дозволяє

прогнозувати його майбутні можливості, визначати ризики та знаходити інструменти їх мінімізації.

Законодавче регулювання, зокрема норми НБУ, вимоги МСФЗ та положення профільних законів, забезпечують єдині стандарти оцінки діяльності банків. Це сприяє прозорості, підвищує довіру з боку клієнтів та створює умови для коректного порівняння фінансових показників між банками. Використання різноманітних моделей – від коефіцієнтного аналізу до дискримінантних моделей прогнозування кризових станів – дозволяє комплексно оцінити рівень ризику, ефективність управління активами та капіталом, а також здатність банку протистояти зовнішнім шокам.

Особливу роль відіграє оцінка внутрішніх факторів – рівня кваліфікації персоналу, ефективності управління, достатності капіталу та якості активів. Саме ці елементи визначають операційну та стратегічну гнучкість банку. Зовнішні фактори, такі як стан економіки, рівень конкуренції, процентна політика та технологічні зміни, формують умови, в яких банк реалізує свою стратегію та приймає фінансові рішення.

Отже, фінансове управління в банківській сфері є багаторівневим процесом, що поєднує аналітичні методи, нормативні вимоги та практичні управлінські інструменти. Воно забезпечує стійкість банківської установи, сприяє підвищенню її прибутковості та дозволяє адаптуватися до викликів сучасного фінансового ринку. Ґрунтовне засвоєння теоретичних аспектів фінансового аналізу є необхідним для формування компетентних фахівців, здатних ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток банку в довгостроковій перспективі.

2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Оцінка сучасних фінансових інструментів та методів управління

АТ «Ощадбанк» є найбільшим державним банком України з більш ніж 23 тис. відділень по всій країні та за кордоном. Банк є учасником гарантійної системи забезпечення вкладів фізичних осіб в Україні та має важливе значення для забезпечення доступності фінансових послуг населенню [1].

Прийнятий 20 березня 1991 року Закон України «Про банки та банківську діяльність» закріпив за новоствореним Державним ощадним банком спеціальний статус, що відрізняв його від інших комерційних банків. Цей статус передбачав, зокрема, державну гарантію збереження вкладів громадян та їх видачі за першою вимогою. Завдяки цьому Ощадбанк успадкував довіру мільйонів українців, які зберігали свої заощадження в радянських ощадних касах.

Вагомим кроком на шляху подальшого розвитку банку стала Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 року, згідно з якою Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України був перетворений на Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (скорочена назва - Ощадбанк). Засновником та єдиним акціонером банку стала держава в особі Кабінету Міністрів України.

З моменту створення Ощадбанк почав активно розвиватися та нарощувати свою присутність на ринку банківських послуг України. Банк поступово розширював спектр пропонованих продуктів і послуг, переходячи від класичних депозитних операцій до повноцінного універсального обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб.

На початку 2000-х років Ощадбанк розпочав активну модернізацію, спрямовану на впровадження новітніх банківських технологій та підвищення

якості обслуговування клієнтів. Було створено потужну інформаційну інфраструктуру, розгорнуто мережу банкоматів, запущено систему дистанційного обслуговування «Ощад 24/7». Ощадбанк одним з перших в Україні почав випуск міжнародних платіжних карток і розвиток еквайрингової мережі [1].

Наступним важливим етапом стала розробка та впровадження у 2007-2008 роках нової бізнес-моделі банку під гаслом «Ваш домашній банк». Ощадбанк почав активно розвивати роздрібний бізнес, пропонуючи клієнтам широкий асортимент кредитних та депозитних продуктів, преміальне обслуговування, сучасні віддалені канали продажів. Паралельно тривала трансформація корпоративного бізнесу, зокрема, шляхом відкриття спеціалізованих відділень для обслуговування юридичних осіб.

Подальший розвиток банку був дещо загальмований світовою фінансово-економічною кризою 2008-2009 років, яка негативно позначилася на фінансовому стані Ощадбанку. Однак завдяки вжитим заходам із фінансового оздоровлення та підтримці з боку держави Ощадбанк зміг пережити ці нелегкі часи та відновити свою стабільну роботу.

У 2014-2015 роках у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України Ощадбанк зазнав рекордних збитків у розмірі 8,5 млрд грн у 2014 році та 12,2 млрд грн у 2015 році. Більшість цих збитків була пов'язана з вимушеною евакуацією банківських підрозділів з окупованих територій та припиненням їх діяльності. Втрати Ощадбанку стали одними з найбільших в українському банківському секторі внаслідок військової агресії рф.

Водночас ці події стали поштовхом для кардинальної трансформації та оновлення Ощадбанку. У 2015-2016 роках банк провів масштабний ребрендинг, оновивши візуальну ідентичність та маркетингову стратегію. Ощадбанк почав позиціонувати себе як сучасний універсальний банк з новітніми технологіями та продуктами, зорієнтований на потреби клієнтів.

У цей же період було затверджено нову стратегію лідерства банку на 2018-2023 роки, метою якої було перетворити Ощадбанк на найбільший

універсальний банк України. Ця стратегія передбачала активне нарощування обсягів бізнесу в усіх ключових сегментах, впровадження інновацій, вдосконалення бізнес-процесів і клієнтського сервісу.

За даними на кінець 2024 року, банк займав 3 місце на ринку за активами (237 млрд грн), 2 місце за вкладами фізичних осіб (146 млрд. грн.) та 3 місце за кредитним портфелем (100 млрд грн). Загальна кількість клієнтів банку становить більше 22 млн осіб [1].

Загалом до 2024 року Ощадбанк перетворився на потужний фінансовий інститут з розгалуженою філіальною мережею по всій Україні. Асортимент банківських продуктів і послуг охоплює весь спектр класичних і новітніх банківських сегментів, від традиційного ощадного банкінгу до преміального обслуговування та фінтех-рішень. Чисельність клієнтської бази банку зросла до мільйонів громадян України та сотень тисяч юридичних осіб і суб'єктів бізнесу.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» є ієрархічною та складається з кількох рівнів управління (рис. 2.1).

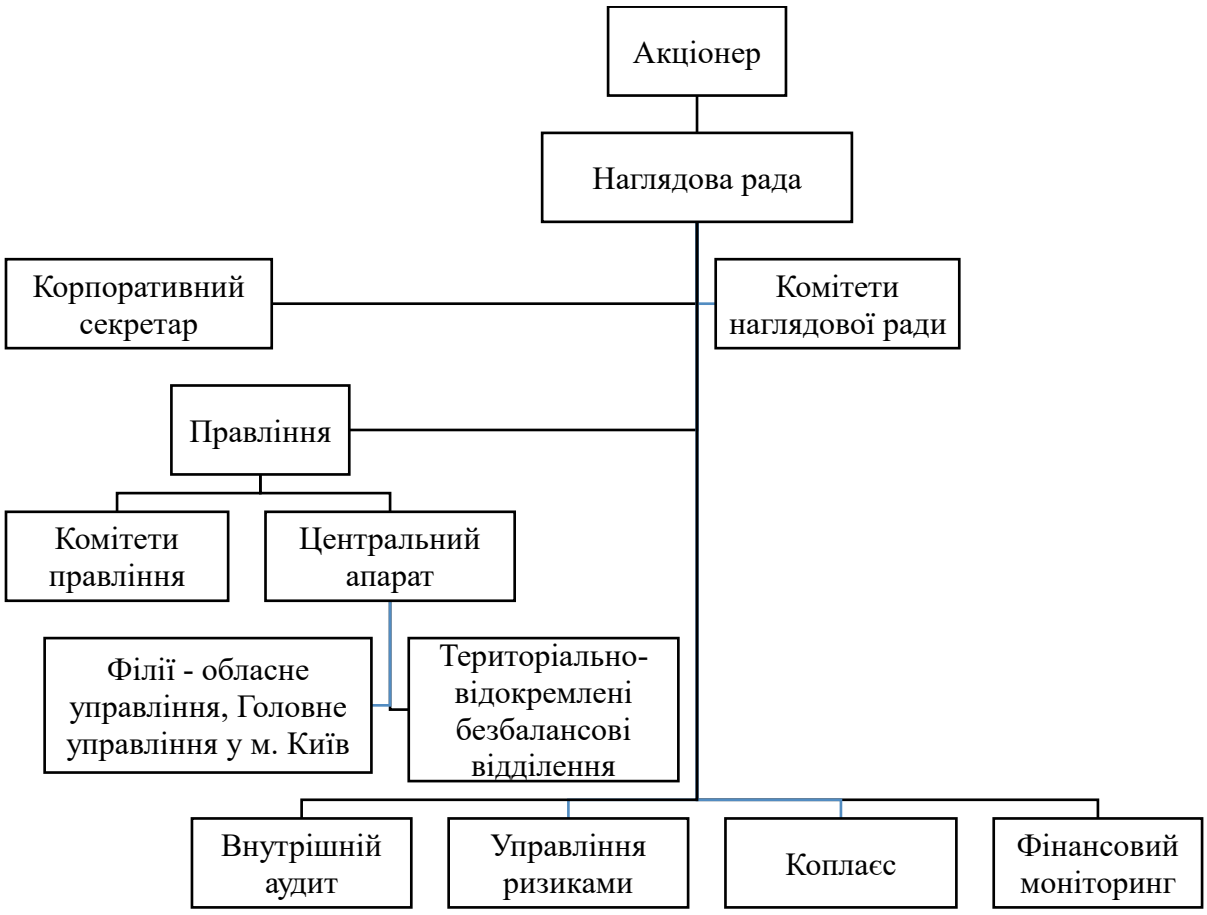


Рисунок 2.1 – Організаційна система АТ «Ощадбанк»

На вершині цієї структури знаходиться Загальні збори акціонерів в особі Кабінета Міністрів України, який є вищим органом управління банком. Акціонери обирають Наглядову раду, яка здійснює стратегічне управління банком, контролює діяльність Правління та захищає інтереси акціонерів.

Основні функції основних підрозділів банку відобразимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Підрозділ	Функції
Верховне керівництво	Керування загальною діяльністю банку, визначення стратегії та політики, прийняття важливих рішень
Департамент з розвитку бізнесу	Розвиток бізнесу, просування нових продуктів та послуг, співпраця з клієнтами та партнерами
Департамент фінансів та ризиків	Фінансове планування, управління ризиками, аналіз та контроль фінансової діяльності
Департамент інформаційних технологій	Розробка та впровадження інформаційних систем та технологій, підтримка роботи банківської інфраструктури
Департамент кредитування	Організація кредитування клієнтів, аналіз кредитного ризику, взаємодія з кредитними бюро
Департамент операцій та сервісу	Організація роботи відділень та забезпечення якісного обслуговування клієнтів, контроль якості послуг
Департамент з кадрів	Підбір та навчання персоналу, організація роботи зі стажуванням та підвищенням кваліфікації
Департамент маркетингу та комунікацій	Розробка та впровадження маркетингових стратегій, комунікація зі ЗМІ та громадськістю, організація подій та рекламних кампаній
Відділення та філії	Обслуговування клієнтів, надання послуг, проведення операцій з готівкою та безготівкових п

З метою проведення комплексної оцінки діяльності банку важливим етапом є аналіз складу і структури активів, зобов’язань та власного капіталу. Для початку розглянемо структуру активів (табл. 2.2).

Одним з ключових факторів фінансової стійкості є якість активів банку. Протягом досліджуваного періоду АТ «Ощадбанк» продемонстрував позитивну динаміку в управлінні кредитним портфелем, що відображається у чистому прибутку від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток. Це свідчить про ефективне управління кредитним ризиком та переоцінку кредитного портфеля відповідно до поточних ринкових умов.

Таблиця 2.2 – Склад та структура активів АТ «Ощадбанк», млн.грн

Найменування статті	2022 рік		2023рік		2024 року	
	Сума, млн. грн	%	Сума, млн. грн	%	Сума, млн. грн	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	19001,3	8,1	28376,1	10,5	65850	19,0
Кредити надані клієнтам	74754,1	31,8	83215,6	30,9	89109	25,7
Інвестиції	128686	54,8	143398,9	53,3	173447,7	50,1
Інвестиційна нерухомість	633,1	0,3	626,8	0,2	542,6	0,2
основні засоби	6947,1	3,0	6521,2	2,4	10208,8	2,9
нематеріальні активи	2049,5	0,9	2106,5	0,8	2465,2	0,7
передплата з податку на прибуток	417,2	0,2	470,9	0,2	62,8	0,0
Інші фінансові активи	468,9	0,2	1319,8	0,5	746,5	0,2
інші нефінансові активи	2014,2	0,9	3237,6	1,2	3237,8	0,9
Всього активи	234971,4	100	269274,1	100	346535,7	100

Джерело: складено на основі [2]

У складі активів АТ «Ощадбанк», протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займають інвестиції. При цьому їх частка скорочується з 54,8% у 2022 році до 53,3% у 2023. За 2024 рік частка інвестицій склала 50,1% всіх активів. Таке скорочення негативно впливає та характеризує роботу банку. Також значна частка кредитів наданих клієнтам: 31,8% у 2022 році та 30,9% у 2023, а за 2024 - 25,7% При цьому високоліквідним активам таким як грошові кошти та їх еквіваленти належать 19% вартості всіх активів за 2024 рік при цьому частка їх зростає в динаміці.

Розглянемо структуру активів банку за ступенем їх ліквідності (табл. 2.3).

Так, простежується зростання високоліквідних активів банку на 246,6% протягом досліджуваного періоду. При цьому за 2024 рік порівняно з 2023 приріст склав 132,1%. Відбулося це за рахунок зростання суми грошових коштів. Щодо ліквідних активів, то тут їх ріст за підсумками 2024 року порівняно з 2023 склав 15,8%. А трирічний приріст склав 28,%. Відбулося це за рахунок зростання кредитів наданих клієнтам та інвестицій.

Таблиця 2.3 – Структура активів балансу АТ «Ощадбанк» за ступенем ліквідності, млн. грн.

АКТИВИ	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до	
				2022 р.	2023 р.
Високоліквідні					
Грошові кошти та їх еквіваленти	19001,3	28376,1	65850	246,6	132,1
Разом	19001,3	28376,1	65850	246,6	132,1
Ліквідні					
Кредити надані клієнтам	74754,1	83215,6	89109	19,2	7,1
Інвестиції	128686	143398,9	173447,7	34,8	21,0
Інвестиційна нерухомість	633,1	626,8	542,6	-14,3	-13,4
Разом	204073,2	227241,3	263099,3	28,9	15,8
Неліквідні					
основні засоби	6947,1	6521,2	10208,8	47,0	56,5
нематеріальні активи	2049,5	2106,5	2465,2	20,3	17,0
передплата з податку на прибуток	417,2	470,9	62,8	-84,9	-86,7
Інші фінансові активи	468,9	1319,8	746,5	59,2	-43,4
інші нефінансові активи	2014,2	3237,6	3237,8	60,7	0,0
Разом	11896,9	13656	16721,1	40,6	22,4

Джерело: складено автором на основі [2]

Серед неліквідних активів трирічний темп приросту склав 40,6%, а лише за 2024 рік їх вартість зросла на 22,4% порівняно з 2023. Відбулося таке зростання за рахунок росту вартості основних засобів та нематеріальних активів, при цьому інші неліквідні активи банку скоротилися.

На наступному етапі необхідно розглянути склад та структуру власного капіталу АБ “Ощадбанк”. Динаміку Зміни власного капіталу розглянемо на рис. 2.2.

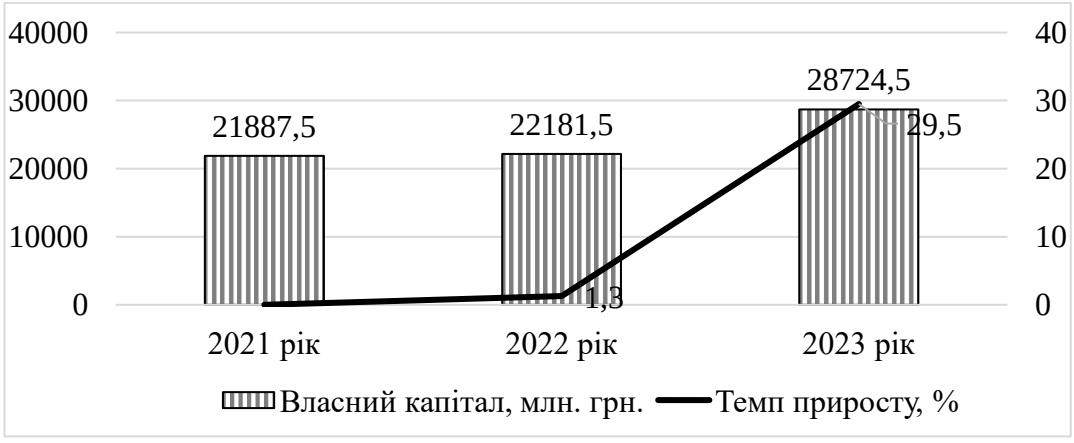


Рисунок 2.2 – Динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено автором на основі [2]

Ріст власного капіталу за 2024 рік значний та становить 29,5% в порівнянні з 2023 роком. Це говорить про зміцнення фінансового стану банку та скорочення залежності від зобов'язань та запозичень. В структурі власного капіталу АТ «Ощадбанк» найбільшу вартість має акціонерний капітал. Його сума протягом 2024 року не змінюється. Зміни відбуваються у резервах банку та непокритому збитку. Так, значне скорочення непокритого збитку за рахунок сукупного доходу та зростання резерву переоцінки інвестицій привело до зростання вартості власного капіталу за досліджуваний період. Розглянемо основні показники, що характеризують достатність капіталу АТ «Ощадбанк» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників достатності капіталу АТ «Ощадбанк»

Найменування показника	Значення		2022	2023	2024	2024 р. у % до	
	Min	Max				2022 р.	2023 р.
Рівень власних коштів	0,15	0,85	0,09	0,08	0,12	0,02	0,03
Забезпечення зобов’язань	0,25	-	0,10	0,09	0,13	0,03	0,04
Залежність від інвестицій	0,15	0,5	2,3	2,2	1,4	-0,90	-0,87

Джерело: складено автором на основі [2]

Аналіз достатності капіталу показав, що АТ «Ощадбанк» має високий низький власних коштів. Цей рівень нижче мінімально допустимого. Ситуація покращується за підсумками 2024 року. Тоді частка власних коштів склала 12%. Забезпечення зобов'язань АТ «Ощадбанк» також зростає в динаміці і показник нижче нормативного. Тобто АТ «Ощадбанк» в разі збитку не зможе покрити всі свої зобов'язання за рахунок власних коштів.

Щодо показника залежності від інвестицій, то він має значення вище нормативного. АТ «Ощадбанк» має високий показник залучення інвестицій і фінансує свою діяльність не лише за рахунок власних коштів. Такий показник є хорошим для роботи банку, оскільки говорить про високу довіру інвесторів.

Переважну частину пасиву становлять зобов'язання банку. Розглянемо зобов'язання АТ “Ощадбанк” (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад та структура зобов’язань АТ «Ощадбанк», млн.грн

Найменування статті	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Сума, млн. грн	%	Сума, млн. грн	%	Сума, млн. грн	%
Кошти банків	7608,3	3,6	543,3	0,2	366,4	0,1
Рахунки клієнтів	191452,8	89,8	233940,3	94,7	302944	95,3
Інші запозичені кошти	2818,3	1,3	2676,2	1,1	5361,9	1,7
Випушені єврооблігації	7908,1	3,7	6041,5	2,4	2935,6	0,9
Забезпечення	829,1	0,4	1180	0,5	939,5	0,3
Інші фінансові зобов'язання	534,5	0,3	607	0,2	608,7	0,2
Інші нефінансові зобов'язання	880,3	0,4	1289,9	0,5	1450,9	0,5
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	173,7	0,1	97,8	0,0	0	0,0
Субординований борг	879	0,4	716,4	0,3	250,8	0,1
Всього	213083,9	100	247092,5	100	317811,2	100

Джерело: складено автором на основі [2]

Найбільшу частку в структурі зобов'язань Ощадбанку традиційно займають кошти клієнтів, переважно депозити фізичних осіб. При цьому їх частка зростає з 89,8% у 2022 році до 95,3% у 2024 році, що позитивно впливає та характеризує АТ «Ощадбанк». Крім того це відбиває довіру населення до роботи банку. Разом з тим, важливим джерелом фінансування для Ощадбанку залишаються запозичення від Національного банку України та інших кредиторів.

В табл. 2.6 детально проаналізовано дотримання економічних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції АТ «Ощадбанк».

Протягом звітного періоду нормативи капіталу перевищували граничні значення згідно з вимогами Національного банку України та Базельського комітету з банківського нагляду. Ощадбанк забезпечив дотримання встановлених НБУ нормативів ліквідності протягом 2024 року. Так, станом на 01.01.2024 норматив короткострокової ліквідності (Н6) становить 70% (при нормативному значенні >60%), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами становить 258% (при нормативному значенні >100%), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземних валютах становить 150% (при нормативному значенні >100%), коефіцієнт чистого стабільного фінансування 180,2% (при нормативному значенні >90%). Протягом 2024 року Ощадбанк

дотримувався нормативного значення максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами (Н9) [1].

Таблиця 2.6 – Динаміка економічних нормативів АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр.

Нормативи	2022	2023	2024	Нормативне значення
Н1, млн. грн.	12355	18132	18017	не менше 200 млн. грн.
Н2, %	13,1	19	15,5	не менше 10%
Н3, %	9,7	13,1	11,8	не менше 7%
Н6, %	80,5	64,8	70	не менше 60%
Н7, %	21,6	20,4	27,5	не більше 25%
Н8	318,6	156,6	102,4	не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу банку
Н9, %	0,6	0,4	0,4	не більше 25%
Н11, %	0,1	0,1	0,1	не більше 15%
Н12, %	0,1	0,1	0,1	не більше 60%
Л13-1, %	181,4	119,9	134,2	не більше 15%
Л13-2, %	0,2	0,0	2,5	не більше 15%
LRCвв, %	296	360	258	мінімальне значення - 100%
LRCів, %	157,4	233	149,6	мінімальне значення - 100%
NSFR, %	-	-	180,2	не менше 90 %

Джерело: складено автором на основі [2]

У 2023 році загальні процентні доходи Ощадбанку зросли на 5,6% порівняно з 2022 роком, сягнувши 22,54 млрд грн. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні фінансово-економічні показники роботи АТ «Ощадбанк», (млн. грн)

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2022		Відхилення 2023/92024	
				+/-	%	+/-	%
Процентні доходи	21349	22548,8	32597	1199,8	5,6	10048,2	44,6
Процентні витрати	7989,3	7564,7	13867,5	-424,6	-5,3	6302,8	83,3
Чистий процентний дохід	13363,2	14984,1	18729,5	1620,9	12,1	3745,4	25,0
Комісійні доходи	9802,4	9386,6	12025,3	-415,8	-4,2	2638,7	28,1
Комісійні витрати	3597,8	3447,8	5375,7	-150	-4,2	1927,9	55,9
Чистий не процентний дохід	1124,0	11294,9	4246,3	10170,9	904,9	-7048,6	-62,4
Прибуток від операційної діяльності	1051,9	633,4	9246,5	-418,5	-39,8	8613,1	1359,8
Прибуток до оподаткування	1051,9	636	9253,7	-415,9	-39,5	8617,7	1355,0
Чистий прибуток	1054,2	638,3	5976,5	-415,9	-39,5	5338,2	836,3

Джерело: складено автором на основі [2]

Найбільшу частку в структурі процентних доходів традиційно займають доходи від кредитів, наданих клієнтам, які у 2023 році становили 10,61 млрд грн, що лише незначно вище показника 2022 року - 10,38 млрд грн. Це може свідчити про відносну стабільність кредитного портфеля банку та його обережну політику щодо розширення кредитування в умовах складної економічної ситуації та війни. Разом з тим за 2024 рік ми знову простежуємо зростання процентних доходів банку ще на 44,6%, що безумовно є позитивним для його роботи.

Разом з тим позитивно відбивається на роботі банку скорочення процентних витрат у 2023 році на 5,3%. Це забезпечило зростання чистого процентного доходу на 12,1%. За 2024 рік процентні витрати зросли на 83,3% через зростання частки депозитів, що привело до зростання чистого процентного доходу за підсумками 2024 року лише на 25% порівняно з 2023.

Негативним для банку є зростання комісійних витрат та скорочення комісійних доходів за досліджуваний період. Це може бути пов'язано з певним скороченням обсягів безготівкових розрахунків та операцій з платіжними картками в умовах війни та економічної кризи. Однак, через значний ріст операційного прибутку за 2024 рік, чистий прибуток банку за цей період зріс на 836,3% порівняно з 2023. При цьому, що у 2023 році простежується його скорочення на 39,5%. Водночас очевидною залишається необхідність жорсткого контролю над витратами, особливо в частині оплати праці, оптимізації обсягів та структури активів для підвищення їх дохідності, а також ефективного управління ризиками, в першу чергу кредитними, що дозволить мінімізувати збитки та зміцнити фінансову стійкість банку в умовах війни та економічної кризи.

Оцінивши діяльність, я провів SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк»

	Сильні сторони: Велика кількість відділень банку та банкоматів; Гарантія збереження та повернення вкладів фізичних осіб; Можливість надання кредитних канікул; Репутація надійного банку.	Слабкі сторони: Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами; Недосконала система самообслуговування; Низький рівень інтернет-комунікацій
Можливості: Збільшення фінансової свідомості: розширення доступу до фінансової освіти та інформації може збільшити усвідомленість клієнтів щодо переваг банківських послуг, що створить можливість для росту клієнтської бази та розширення портфеля послуг; Законодавча підтримка: політичні реформи та законодавчі ініціативи, спрямовані на підтримку фінансової системи та розвиток банківського сектору, можуть створити сприятливе середовище для розвитку банку.	За рахунок збільшення кількості нових відділень та банкоматів підвищити кількість нових клієнтів та збільшити доходи	Низький рівень інтернет-комунікацій може вплинути на вибір клієнтів у бік іншого банку, де технологія присутня, що зменшить кількість клієнтів банку
Загрози: Політична та економічна нестабільність у країні; Велика кількість конкурентів з подібними послугами; Ризики неповернення наданих банком кредитів; Загроза хакерських атак; Різка зміна курсу валют; Втрата клієнтів через низькі інтернет-комунікації.	Репутація надійного банку з різноманітними якісними послугами дасть можливість утримувати лідируючу позицію у банківському секторі України	Низький рівень інтернет-комунікацій може призвести до втрати діючих клієнтів, залучення нових та збільшення часу на обслуговування

Загалом, аналіз фінансової звітності АТ «Ощадбанк» демонструє стійкий фінансовий стан банку, ефективне управління активами та зобов'язаннями, а також здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов в умовах воєнного стану в Україні. Банк продовжує активно кредитувати економіку, підтримувати операційну діяльність та впроваджувати заходи з оптимізації витрат і підвищення ефективності. Державна форма власності банку дозволяє розраховувати на додаткову капіталізацію з боку акціонера в разі необхідності.

Загалом, аналіз зобов'язань та капіталу Ощадбанку свідчить про відносну стабільність структури зобов'язань та диверсифікованість джерел фінансування, що є важливою перевагою в умовах кризи.

Водночас зростання витрат на формування резервів та виплати працівникам могло створити певний тиск на капітал банку, що підкреслює необхідність ретельного управління капіталом та дотримання нормативних вимог щодо його достатності. Державна підтримка залишається вагомим чинником забезпечення стійкості Ощадбанку в нинішніх складних умовах функціонування.

В умовах економічної нестабільності кредитна політика АТ «Ощадбанк» набуває особливої важливості, оскільки вона визначає здатність фінансової установи адаптуватися до швидкоплинних змін економічного середовища.

Кредитна політика АТ «Ощадбанк» визначає загальні принципи, що стосуються кредитного процесу та управління кредитним ризиком. Вона встановлює загальний підхід до прийняття кредитних ризиків, принципи та стандарти кредитної діяльності. Військова агресія Росії проти України сильно вплинула на якість обслуговування боргу позичальниками. З метою запобігання негативним наслідкам цих небезпечних факторів та забезпечення можливості обслуговування боргу, АТ «Ощадбанк» використав різні інструменти для врегулювання заборгованості. Крім того, було змінено підходи до прийняття рішень щодо кредитних операцій, враховуючи географічну ризикованість територій, де позичальники здійснюють підприємницьку діяльність. Також були введені додаткові критерії для оцінки ризиків та моніторингу якості кредитного портфеля.

Управління кредитним ризиком здійснюється шляхом регулярного аналізу спроможності позичальників і потенційних позичальників виконувати свої зобов'язання щодо погашення кредитів і сплати процентів. Також проводиться постійний аналіз якості кредитного портфеля для моніторингу рівня кредитного ризику. За необхідності вживаються заходи, такі як зміна лімітів кредитування або вимог щодо застави, перевірка та переоцінка застави з

встановленою періодичністю, а також використання інших інструментів для зниження ризику.

Основні завдання формування кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» включають:

- забезпечення високого темпу очікуваного доходу в довгостроковій перспективі; мінімізацію ризиків кредитного портфеля;

- підтримання необхідної ліквідності;

- досягнення високого рівня доходу в поточному періоді.

Кредитний комітет АТ «Ощадбанк» затверджує класифікацію кредитних операцій за рівнями ризику і проводить оцінку кредитного ризику відповідно до регулятивних вимог, а також оцінює очікувані кредитні збитки відповідно до МСФЗ.

Для дослідження кредитного портфелю АТ «Ощадбанк» було проведено його порівняльний аналіз (рис. 2.3).

Аналіз динаміки наданих кредитів вказує на тенденцію до більш повільного зростання у 2024 році. Зростання розміру обсягів кредитування у 2023 році у порівнянні з 2022 роком викликано посиленням безпекових ризиків з боку інших банків та ростом довіри до Ощадбанку.

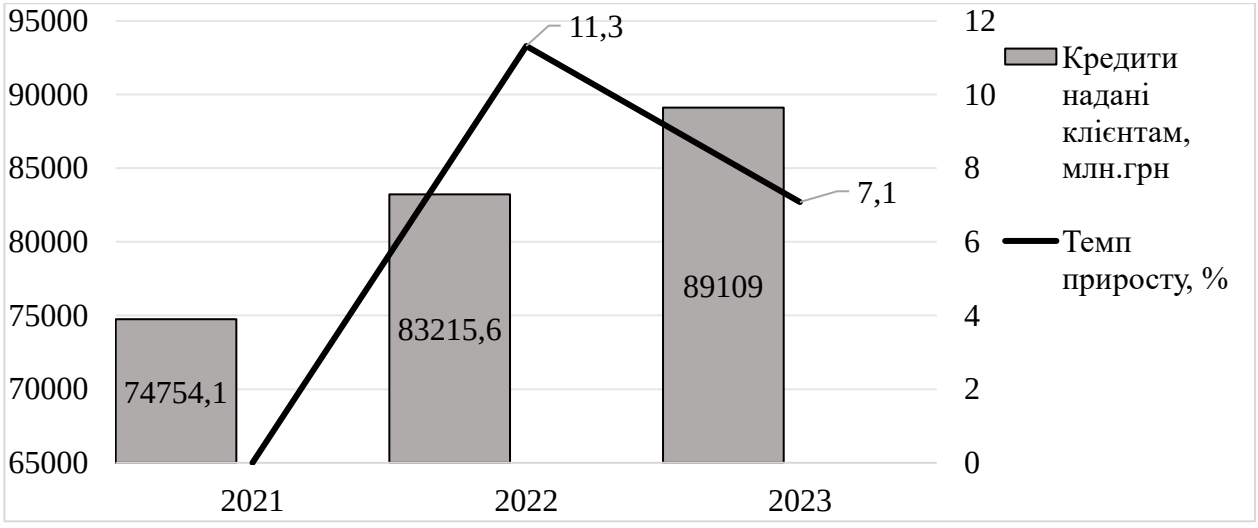


Рисунок 2.3 – Динаміка кредитів наданих клієнтам АТ “Ощадбанк”, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [2]

Структура кредитного портфеля АТ “Ощадбанк” відображено на рисунку 2.4.

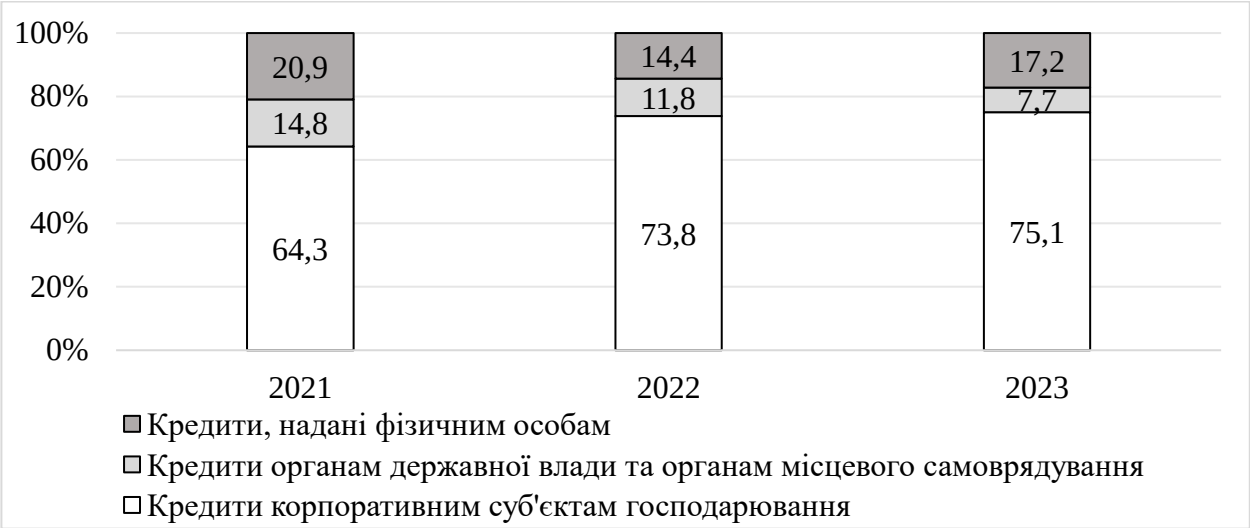


Рисунок 2.4 – Структура кредитного портфелю АТ “Ощадбанк”, %

Джерело: складено автором на основі [2]

Оскільки основним орієнтиром АТ “Ощадбанк” при організації кредитування є бізнес-клієнти, то в його кредитному портфелі велику частку займають кредити надані саме їм. Згідно рисунку 2.1 можна зрозуміти що АТ “Ощадбанк” продовжує зосереджуватись на корпоративних клієнтах, збільшивши їх частку з 64,3% у 2022 році до 75,1% у 2024.

Розглянемо на рис. 2.5 динаміку зміни виданих кредитів корпоративним та фізичним клієнтам.

Простежуємо зростання суми виданих кредитів корпоративному секторі у 2023 році на 24%, а у 2024 році ще на5,3%. Тобто в умовах війн банк робить все задля підтримки економіки країни через допомогу бізнесу. Щодо кредитів наданих фізичним особам, то їх сума у 2023 році скоротилася на 1,8%, однак у 2024 знову зросла на 19,6%. Тобто переглянувши кредитну політику щодо фізичних осіб банк зумів стабілізіуати роботу та залучити нових клієнтів навіть в такий нелегкий час.

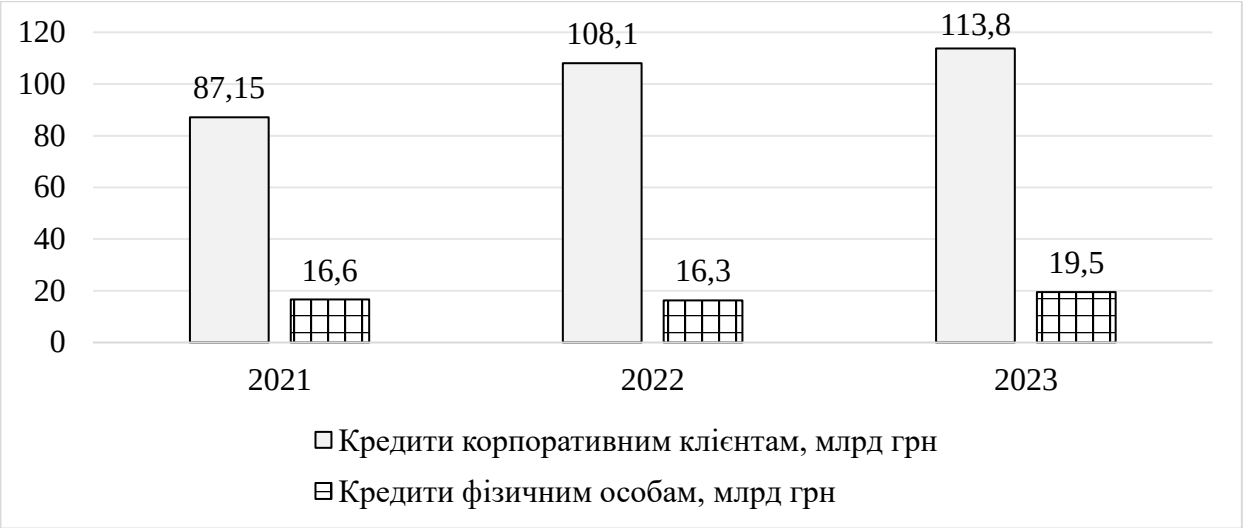


Рисунок 2.5 – Динаміка кредитного портфелю корпоративним та фізичним клієнтам АТ “Ощадбанк”

Джерело: складено автором на основі [2]

Оскільки більшу частину кредитного портфелю займають кредити корпоративним клієнтам, то це переважно овердрафт, придбання транспортних засобів та обладнання та поповнення обігових коштів. Зокрема, для корпоративних клієнтів, АТ “Ощадбанк” пропонує такі кредитні продукти:

1. Овердрафт (кредитні кошти для оперативного здійснення платежів, щоб забезпечити закриття касових розривів);

2. Поповнення обігових коштів (для придбання сировини, товарів, оплати послуг, пов'язаних з виробництвом продукції чи веденням торгівельної діяльності, інших поточних потреб);

3. Транспортні засоби за програмою «Автобіз»;

4. Мої кредити 5-7-9% (державна програма підтримки бізнесу та агро);

5. Кредит від фонду WNISEF або фонду Імпакт Юкрейн (кредитування соціальних підприємств);

6. Кредит під депозит (зручний та вигідний кредит під заставу депозиту, розміщеного в Ощадбанку);

7. Кредит для ОСББ (кредит може бути наданий як на матеріали/обладнання, так і на роботи);

8. Посівна без мін (кредит на розмінування сільськогосподарських угідь, забруднених вибухонебезпечними предметами);

9. Кредит без застави з держгарантією (кредитні кошти на потреби бізнесу без застави рухомого або нерухомого майна, до 50% від суми кредиту забезпечується державною гарантією);

10. Документарні операції (використовуються як інструмент при розрахунках за зовнішньоекономічними договорами);

11. Мікрокредит бізнесу (кредит на поповнення обігових коштів, придбання основних засобів (нерухомість, транспортні засоби, обладнання та устаткування тощо) та фінансування витрат капітального характеру);

12. Кредитування експортерів в рамках співпраці з Експортно-кредитним агентством (Ощадбанк, який є партнером Експортно-кредитного агентства запустив нову програму кредитування, яка спрямована на підтримку вітчизняних експортерів з метою стимулювання експорту товарів українського походження);

13. Від місцевих органів влади (АТ «Ощадбанк» активно долучається до партнерських програм з міськими, районними і обласними адміністраціями, які виділяють кошти з місцевих бюджетів на компенсацію відсотків або частини кредиту для представників мікро, малого та середнього бізнесу);

14. Кредити для органів місцевого самоврядування (фінансування бюджету розвитку місцевого бюджету для здійснення затверджених бюджетних видатків, визначених відповідно до завдань та очікуваного результату бюджетних програм);

15. Кредитування з використанням державних гарантій;

16. Кредит в рамках угод ЄІБ та ЄІФ (фінансування для реалізації ваших проєктів).

Структуру кредитного портфелю для корпоративних клієнтів подано на рис. 2.6.

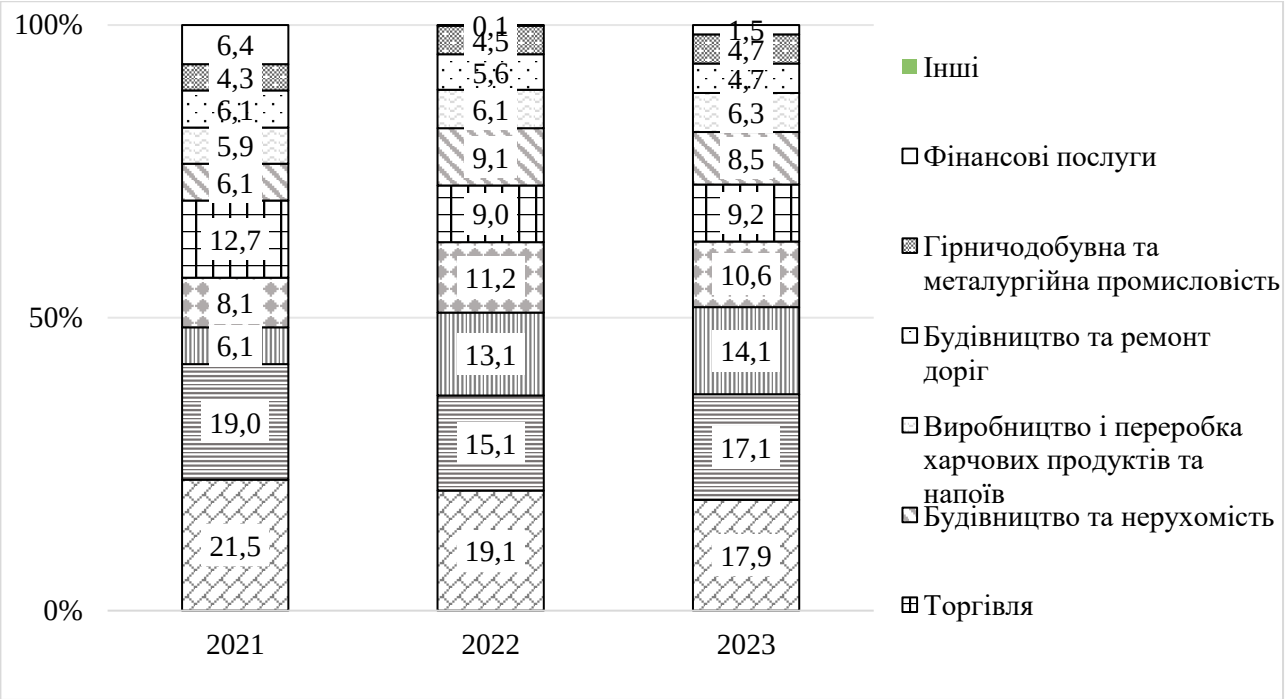


Рисунок 2.6 – Структура кредитного портфелю корпоративним клієнтам за секторами економіки АТ “Ощадбанк”, %

Джерело: складено автором на основі [2]

Так, у структурі портфеля юридичним суб'єктам, найбільша частка припадає на енергетичний сектор. При цьому простежується скорочення частки з 21,5% у 2022 році до 17,9% у 2024 році. Разом з тим зросла частка кредитування сільськогосподарського сектору (з 6,1% до 14,1%) та будівництва (з 6,1% до 8,5% у 2024 році).

АТ «Ощадбанк» надає кредити також і фізичним особам. А саме:

1. Кредити на житло (нерухомість на вторинному ринку, доступна іпотека, програма єОселя, кредит під іпотеку, програма перекредитування);

2. Кредити на авто (кредит на нове авто «Ощад драйв», кредит на електромобілі, кредит на авто з пробігом, кредит на КАСКО);

3. Грошові кредити (кеш-кредит, кредит розстрочка);

4. Спеціальні програми (кредит під депозит, реструктуризація кредитів, реструктуризація карткових кредитів)

Структуру кредитного портфелю фізичним особам представлено на рис. 2.7.

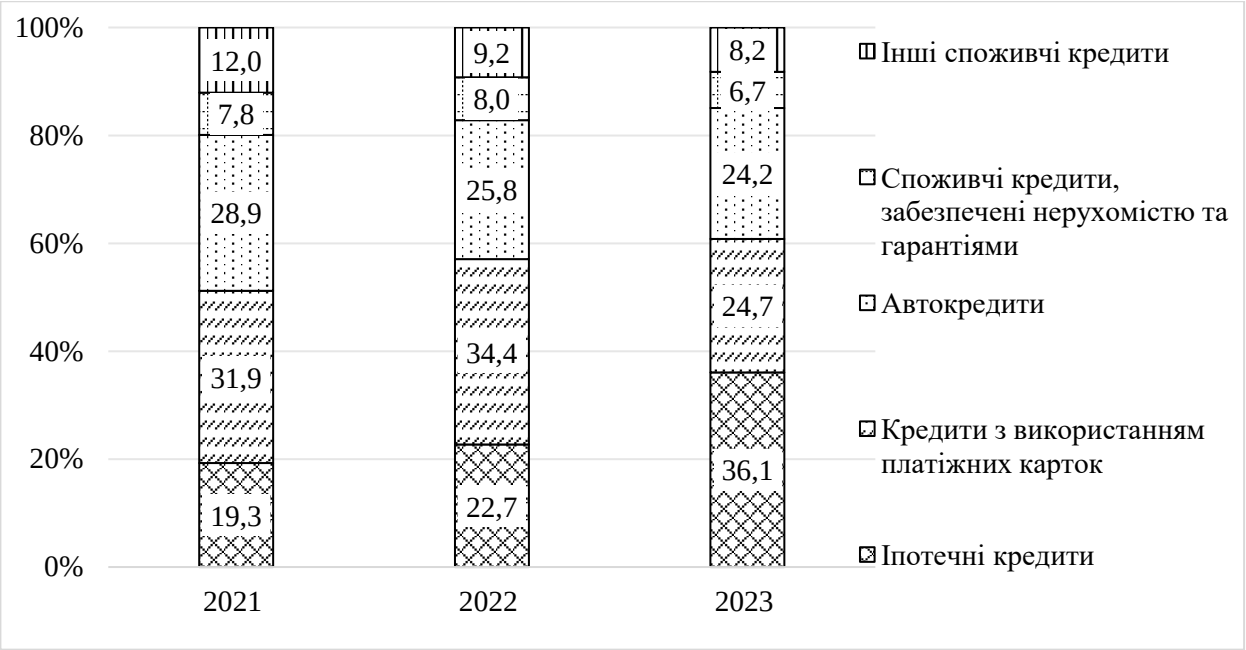


Рисунок 2.7 – Структура кредитного портфелю фізичним особам АТ “Ощадбанк”, %

Джерело: складено автором на основі [2]

Отже види кредитних операцій АТ “Ощадбанк” поділяються на: цільові та універсальні. АТ “Ощадбанк” пропонує широкий спектр кредитних продуктів. Методи кредитування в АТ “Ощадбанк” на всі види кредитного продукту однакові, тобто клієнт банку може оформити будь який вид кредиту у відділенні банку або у мобільному додатку «Ощад24/7».

Основними передумовами для кожного рішення про надання кредиту є детальна інформація про клієнта, його діяльність та стан галузі. Зокрема, бізнес-підрозділи повинні враховувати наступні аспекти про клієнта: для фізичних осіб – соціальна стабільність, матеріальне становище, кредитна історія; для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – ключові продукти і послуги клієнта, їхні замінники, основні контрагенти (постачальники і покупці), конкуренти на ринку, сектор економіки клієнта, стан та тенденції галузі, ключові фактори успіху, окремі ризики, рівень ділової репутації та організаційна структура клієнта.

Однак розглядаючи кредитну політику лише АТ “Ощадбанк” ми неможемо говорити достовірно про її ефективність. Тому проведемо та

визначимо місце досліджуваного банку серед найбільших банків країни за обсягом виданих кредитів (рис. 2.8).

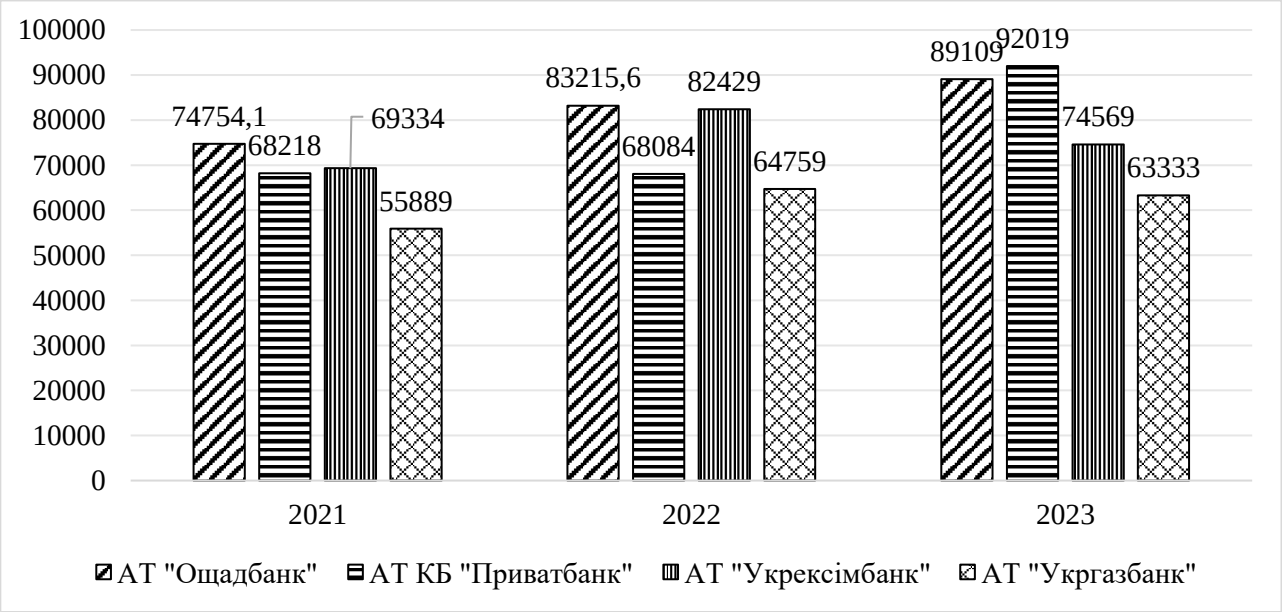


Рисунок 2.8 – Динаміка виданих кредитів державними банками України, млн грн

Джерело: складено автором на основі [2-5]

Як бачимо, Ощадбанк займає першу позицію по виданих кредитах у 2022-2023 роках. У 2024 році на лідируючу позицію виходить Приватбанк з обсягом вданих кредитів у 92019 млн гр, тоді як Ощадбанк видав кредитів лише на суму 89109 млн грн. Однак слід відмітити, що з початком війни кредитування скоротилося лише а АТ КБ “Привабанк” з 68218 млн грн до 68084 млн. грн. Щодо Ощадбанку, то тут простежується стабільне зростання протягом періоду, що говорить про більшу довіру населення до даного державного банку України.

Однак видні кредит банку не завжди є безпроблемними. Основними економічними заходами, які застосовуються АТ «Ощадбанк» у роботі з проблемними кредитами, є такі: перегляд прогнозів грошових потоків позичальника; впровадження захисних заходів для мінімізації втрат; зміни в політиці та менеджменті клієнта; реструктуризація кредитної операції. Якщо реструктуризація не здатна запобігти потенційним втратам, банк вживає заходів

для дострокового припинення кредитування, продажу активів клієнта (через суд або за домовленістю) та ініціювання процедури банкрутства.

Кредитні операції є основним джерелом прибутку банку. Проте, через зростання випадків неповернення кредитів під час світової пандемії, ці операції створюють загрозу для стійкості та стабільності банку. Тому важливо, щоб структура кредитного портфеля банку забезпечувала відповідний рівень ліквідності та максимальний рівень дохідності при мінімальному рівні кредитного ризику.

2.2 Проблеми та обмеження поточної системи фінансового управління

У процесі аналізу фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» протягом 2022–2024 років виявлено ряд системних проблем і обмежень, які, незважаючи на досягнутий прогрес у фінансових результатах, мають потенціал істотно впливати на подальшу ефективність банку. Зокрема, основну групу проблем становлять структурні перекоси у портфелі активів, висока частка проблемної заборгованості, значна залежність від державних боргових інструментів, а також обмеження, пов’язані з державною формою власності. Окремої уваги потребує поглиблений аналіз якості кредитного портфеля, рівня проблемної заборгованості та адекватності сформованих резервів, оскільки саме ці показники визначають реальний рівень фінансової стійкості банку та його здатність до нарощування прибуткових активів у майбутньому.

Найбільш критичною проблемою, яка чинить тиск на систему фінансового управління АТ «Ощадбанк», є високий рівень непрацюючих активів (Non-Performing Loans, NPL), які формують значну частину балансу банку. Станом на друге півріччя 2023 року, згідно з офіційними даними Міністерства фінансів України та Національного банку України, частка NPL у корпоративному сегменті сягала 48,3%, а в роздрібному – 23,8%. У грошовому еквіваленті це становило понад 68,7 млрд грн та 5,2 млрд грн відповідно. Враховуючи, що сумарна вартість кредитного портфеля банку на той час

перебувала на рівні приблизно 89 млрд грн, практично кожен другий кредит юридичним особам та кожен четвертий кредит фізичним особам мав ознаки дефолтності, або вже був класифікований як такий. Проблемність зазначених активів не тільки знижує загальну якість активів банку, а й вимагає постійного нарощування резервів під очікувані кредитні збитки, що, у свою чергу, обмежує капітал банку в його активному використанні.

Таблиця 2.9 – Показники непрацюючих кредитів (NPL) в АТ «Ощадбанк» станом на II півріччя 2023 року

Сегмент позичальників	Обсяг NPL, млрд грн	Частка NPL у портфелі, %	Покриття резервами, %
Юридичні особи	68,7	48,3	79,8
Фізичні особи	5,2	23,8	77,1

Наведені у таблиці дані демонструють надзвичайно високий рівень проблемності у кредитному портфелі банку. Зокрема, частка непрацюючих кредитів юридичним особам перевищує середньогалузевий показник по банківській системі України майже на 15 відсоткових пунктів, що вказує на значні структурні ризики. При цьому покриття таких кредитів резервами на рівні 79,8% не можна вважати задовільним, з огляду на те, що у лідерів галузі цей показник наближається до 100% (наприклад, у державного ПриватБанку – 99,8%). Це означає, що близько 20% проблемної заборгованості залишаються економічно не захищеними, що створює потенційний ризик для капіталу банку в разі поглиблення економічної нестабільності або зміни регуляторних вимог щодо резервування.

Ключовими причинами формування такого високого рівня NPL у корпоративному портфелі є наслідки повномасштабної війни, включаючи руйнування виробничої інфраструктури, окупацію територій, порушення логістичних ланцюгів та втрату ринків збуту. Багато з юридичних осіб, які отримували кредитні ресурси у 2020–2021 роках, втратили можливість обслуговувати борги у зв’язку з фізичним знищенням активів, переміщенням персоналу чи блокуванням рахунків. Аналогічна ситуація характерна і для

сегменту фізичних осіб: частина позичальників емігрували, втратили роботу або ж перебувають у зонах активних бойових дій, що об’єктивно впливає на платоспроможність. Таким чином, наявність таких факторів у зовнішньому середовищі перетворює традиційні інструменти управління кредитним ризиком на малоефективні, а сам процес повернення простроченої заборгованості – на довготривалу судову та виконавчу процедуру з вкрай низькими шансами на реальне відшкодування.

Ще одним вагомим чинником зростання частки проблемних активів є наявність у портфелі банку історичної заборгованості, накопиченої ще у 2014–2015 роках. Значна частина цих кредитів належала підприємствам з території тимчасово окупованого Криму, Донецької та Луганської областей, які були списані або переведені до категорії дефолтних. Однак остаточна ліквідація цих активів досі не завершена: частина з них обліковується як балансова заборгованість із нульовою ринковою вартістю, що створює ефект "балансового баласту" для структури активів і потребує тривалого правового супроводу щодо її списання.

Варто також зазначити, що сам процес формування резервів у банку, хоч і здійснюється відповідно до вимог МСФЗ 9, не завжди є достатньо гнучким у частині прогнозування макроекономічних змін. Наприклад, при різких інфляційних або валютних коливаннях, які мають значний вплив на платоспроможність позичальників, модель очікуваних кредитних збитків часто не встигає адаптуватися до нових умов, унаслідок чого банк може недооцінити потребу в додатковому резервуванні. Це створює ризик різкого погіршення показників капіталу банку в разі зовнішніх шоків, а також підвищує ймовірність повторення сценаріїв 2015–2016 років, коли Ощадбанк змушений був проходити докапіталізацію за рахунок держави.

Окремим прикладом проблемного активу є кредит, виданий під забезпечення бізнес-центру «Гулівер» у Києві, який наразі перебуває під арештом та управлінням АРМА. Через юридичну невизначеність, пов’язану з конфіскацією об’єкта, повернення цього кредиту є фактично замороженим, а

банк змушений доформовувати резерви без перспективи повернення коштів у найближчому майбутньому. Цей кейс є показовим для розуміння того, як політичні, судові та законодавчі процеси можуть безпосередньо впливати на ефективність управління кредитним портфелем банку, особливо у випадках, коли мова йде про великі інвестиційні об’єкти.

З огляду на вищезазначене, можна констатувати, що високий рівень непрацюючих активів, недостатній рівень резервного покриття, а також обмежена гнучкість управлінських підходів до роботи з проблемною заборгованістю створюють серйозні обмеження для ефективного функціонування системи фінансового управління банку. Ці фактори не лише обмежують потенціал зростання прибуткових активів, але й сприяють підвищенню нормативного навантаження на капітал, що в умовах воєнної економіки є надзвичайно небезпечним з точки зору стійкості банківської системи загалом.

Одним із найбільш характерних структурних обмежень, які суттєво впливають на якість і гнучкість фінансового управління в АТ «Ощадбанк», є надмірна концентрація активів у державних боргових інструментах, зокрема облігаціях внутрішньої державної позики (ОВДП). Згідно з офіційною інформацією банку, станом на кінець 2024 року обсяг портфеля ОВДП в активах банку сягнув понад 170 млрд грн, що еквівалентно приблизно 40% його загального активу. Такий рівень концентрації є винятковим не лише для банківського сектору України, а й у ширшому міжнародному контексті. В умовах, коли основні джерела доходу банку генеруються не за рахунок кредитування реального сектору, а через операції з державним боргом, виникає низка серйозних проблем стратегічного характеру.

По-перше, надмірна частка державних облігацій у структурі активів створює значний суверенний ризик, тобто залежність банку від платоспроможності держави. Попри те, що ОВДП вважаються найменш ризиковими активами у межах національної банківської системи, за умов військового конфлікту, значного дефіциту державного бюджету та потреб у

постійному рефінансуванні державного боргу, ймовірність реструктуризації внутрішніх зобов'язань не можна повністю виключити. У такому разі навіть часткова відстрочка по погашенню чи обслуговуванню ОВДП може завдати істотного удару по прибутковості банку, а також викликати ефект доміно в частині його здатності обслуговувати свої власні зобов'язання.

По-друге, зростання частки державних облігацій у балансі банку означає зниження диверсифікації активів. За умови, коли портфель ОВДП приносить гарантований і стабільний дохід (у 2023–2024 роках дохідність по багатьох випусках перевищувала 16–18% річних), фінансові менеджери природним чином віддають пріоритет інвестуванню в ці інструменти на шкоду ризиковішому, але стратегічно важливішому напрямку — кредитуванню. Наслідком такої політики стає поступова втрата ринкових позицій у ключових клієнтських сегментах — малому та середньому бізнесі, іпотеці, корпоративному фінансуванні. Таким чином, короткострокова дохідність, що досягається за рахунок інвестицій в ОВДП, фактично обмежує середньострокові й довгострокові перспективи розширення клієнтської бази банку та зростання його ринкової частки.

Таблиця 2.10 – Частка державних облігацій в активах АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальні активи банку, млрд грн	269,3	346,5	428,5
Обсяг ОВДП у портфелі банку, млрд грн	89,8	98,5	170,4
Частка ОВДП у структурі активів, %	33,4	28,4	39,8

Як свідчить наведена таблиця, спостерігається чітка тенденція до зростання питомої ваги державного боргу в структурі активів банку. Якщо у 2022 році частка ОВДП сягала 33,4%, то у 2024 вона зросла майже до 40%. Це зростання не є наслідком різкого скорочення інших видів активів, а навпаки — відбувалося паралельно з розширенням загального балансу банку. Таким чином, можна говорити не про тимчасову кон'юнктурну зміну в управлінській

стратегії, а про сталу модель фінансової поведінки банку, яка базується на підтримці ліквідності та дохідності за рахунок вкладень у державні інструменти. Водночас така модель є малопродуктивною в контексті економічного розвитку, оскільки не забезпечує адекватного мультиплікативного ефекту для економіки в цілому.

Окрім суверенного ризику та ризику низької диверсифікації, слід також виділити потенційний процентний ризик, притаманний портфелю державних цінних паперів. Переважна більшість ОВДП, придбаних банком у 2022–2023 роках, мають фіксовану ставку, що була встановлена у період жорсткої монетарної політики (25% облікова ставка НБУ). У разі подальшого зниження ставок, ці інструменти можуть втратити свою привабливість, а банк зіткнеться з необхідністю реінвестування значних обсягів грошових коштів за менш вигідними умовами, що неминуче призведе до зниження процентної маржі.

Ще однією групою проблем є обмеження, пов’язані з державним статусом банку. З одного боку, державна форма власності забезпечує високий рівень довіри серед клієнтів, особливо у періоди криз. Саме завдяки цьому Ощадбанк зміг у 2022 році залучити рекордний обсяг вкладів фізичних осіб, коли клієнти масово переорієнтувались із приватних установ на державні. Однак цей статус водночас обмежує оперативну гнучкість банку в ухваленні стратегічних управлінських рішень. Зокрема, відповідно до чинного законодавства та статуту банку, значна частина фінансових, інвестиційних і кадрових рішень підлягає погодженню з органами державної влади, включаючи Міністерство фінансів, що призводить до ускладнення корпоративного управління та зниження швидкості реагування на ринкові виклики.

У практичному вимірі це проявляється в тому, що банк не має можливості швидко змінювати кредитну або депозитну політику відповідно до ринкової кон’юнктури. Наприклад, у разі зміни ключової ставки або макроекономічного прогнозу, комерційні банки можуть практично миттєво адаптувати свої продукти та ставки. У випадку з Ощадбанком подібні рішення

проходять тривалу процедуру погодження, що призводить до втрати конкурентних позицій.

Більше того, державна форма власності обмежує доступ банку до залучення зовнішнього капіталу. Якщо комерційні банки можуть вільно емітувати акції, залучати стратегічних партнерів або використовувати інструменти субординованого боргу для нарощування капіталу, то Ощадбанк позбавлений такої гнучкості. Будь-які зміни у капітальній структурі банку потребують окремого погодження на урядовому рівні, що унеможливлює швидке реагування у випадку, наприклад, стрімкого зростання нормативів регулятивного капіталу з боку НБУ або інших зовнішніх викликів.

Ще одним проблемним аспектом державної власності є конфлікт між комерційною та соціальною місією банку. З одного боку, банк має демонструвати прибутковість, забезпечувати надходження до державного бюджету у вигляді дивідендів та податків. З іншого боку, на нього покладено значний спектр соціальних зобов’язань, включаючи обслуговування пенсійних та соціальних виплат, підтримку некомерційних клієнтів, забезпечення доступу до банківських послуг у віддалених регіонах. Це створює певну управлінську дихотомію, яка унеможливлює повноцінну ринкову поведінку банку, особливо в частині цінової політики та управління операційними витратами.

Наступною важливою проблемою, яка значною мірою впливає на сучасну систему фінансового управління АТ «Ощадбанк», є значний обсяг накопичених у попередні роки збитків, зокрема внаслідок подій 2014–2015 років, пов’язаних із втратою активів у Криму та на частині територій Донецької та Луганської областей. У той період банк був змушений списати кредити на мільярди гривень, що спричинило формування від’ємного сальдо нерозподіленого прибутку на балансі. Хоча у 2023–2024 роках банк продемонстрував рекордну прибутковість — понад 7,9 млрд грн чистого прибутку у 2024 році — частину цих фінансових результатів було спрямовано не на розширення капіталу чи розвиток, а на покриття історичних збитків.

Зокрема, згідно з рішенням Кабінету Міністрів України, за підсумками 2023 року Ощадбанк спрямував 65% чистого прибутку на покриття накопичених раніше збитків, 30% — на виплату дивідендів до державного бюджету, і лише 5% — до резервного фонду. Така структура розподілу прибутку свідчить про значний тиск на систему капіталу, який стримує можливість акумулювання фінансових ресурсів для розширення активів, реалізації інвестиційних програм чи запровадження нових інструментів ризик-менеджменту. Крім того, залишкове від'ємне сальдо по нерозподіленому прибутку автоматично знижує показники власного капіталу за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), що має безпосередній вплив на коефіцієнти достатності капіталу.

Додатковим фактором обмеження в системі фінансового управління є операційне навантаження, пов'язане з розгалуженою інфраструктурою банку. Станом на кінець 2023 року мережа банку включала понад 1 183 відділення по всій території України, зокрема у віддалених і малонаселених регіонах. У мирний час така присутність була конкурентною перевагою банку, проте в умовах воєнного стану вона перетворилася на джерело значних витрат та операційних ризиків. Утримання персоналу, оренда приміщень, забезпечення безперебійної роботи відділень в умовах блекаутів (через генератори, старлінки, альтернативні джерела живлення), забезпечення кібербезпеки та фізичного захисту інфраструктури — все це потребує постійного витрачання значного обсягу ресурсів, які могли б бути спрямовані на розвиток технологічної платформи або кредитування.

Звіт про витрати за 2023 рік демонструє, що понад 46% усіх адміністративно-господарських витрат банку були спрямовані саме на забезпечення функціонування фізичної інфраструктури. Така структура витрат обмежує можливості для масштабної цифровізації та автоматизації банківських послуг, що є надзвичайно важливим в умовах глобальної трансформації банківського сектору. Крім того, в умовах активних бойових дій або підвищеної

загрози атак з боку ворога, фізичне функціонування банку потребує значного резервування ресурсів на випадок форс-мажорів, що фактично знижує ефективність управління ліквідністю та капіталом.

Ще одним блоком системних обмежень виступають нормативні вимоги Національного банку України. З початку повномасштабного вторгнення НБУ впровадив низку тимчасових пом'якшень до вимог щодо капіталу та ліквідності банків, однак вже у 2023–2024 роках відбулося поступове повернення до жорсткіших регуляторних підходів. Зокрема, встановлені буфери капіталу, очікуване введення нормативу стабільного фонду (Net Stable Funding Ratio, NSFR), а також вимоги щодо внутрішніх моделей управління ризиками передбачають суттєве навантаження на систему фінансового планування банку.

Попри достатній рівень адекватності капіталу (станом на 01.01.2024 року норматив Н2 становив 15,3% за мінімально допустимого рівня у 10%), очікується, що в найближчій перспективі потреба в додатковому капіталі суттєво зростатиме. У цьому контексті проблема державної форми власності набуває ще більшого значення: якщо комерційні банки можуть вийти на ринок і розмістити додаткові емісії акцій або субординованого боргу, то для державного банку таке рішення можливе виключно за погодженням з Кабінетом Міністрів, що затягує процес і знижує ефективність реагування на зміну макроекономічної ситуації.

З наведеного можна зробити висновок, що поточна система фінансового управління АТ «Ощадбанк», попри певну стабілізацію і позитивні фінансові результати в 2023–2024 роках, залишається вразливою до низки внутрішніх та зовнішніх обмежень. До таких обмежень належать: історичні збитки, які продовжують тиснути на капітал; значна частка неефективних або проблемних активів; обмежена здатність до гнучкого залучення нового капіталу; високі витрати на фізичну інфраструктуру в умовах війни; а також зростаючі регуляторні вимоги, які потребують постійного нарощування резервів і капіталу. Відповідно, наступним логічним етапом аналізу є визначення

необхідних напрямів модернізації фінансових інструментів, що дозволить адаптувати банк до сучасних викликів і забезпечити стале зростання в умовах економічної невизначеності.

Таким чином, фінансове управління АТ «Ощадбанк» здійснюється в умовах суттєвих зовнішніх і внутрішніх обмежень, які негативно впливають на стратегічну ефективність та адаптивність банку. Історично сформовані проблеми, такі як накопичені збитки, обмежена капіталізація, складна структура активів з високою концентрацією в ОВДП, високі адміністративні витрати на підтримку розгалуженої мережі, обмеження, пов’язані з державною формою власності, а також тиск нормативних вимог НБУ — все це створює серйозні виклики для керівництва банку в реалізації ефективної політики управління фінансами.

Більш того, специфічна місія банку як державної установи зобов’язує його одночасно виконувати соціальні функції (виплати пенсій, субсидій, обслуговування сільської місцевості), що конфліктує з принципами ринкової рентабельності й ефективності. У результаті фінансовий менеджмент банку змушений балансувати між стратегією збереження стабільності та зростаючими очікуваннями щодо прибутковості та інновацій.

2.3 Визначення потреби в модернізації фінансових інструментів

Сучасні реалії функціонування АТ «Ощадбанк» вимагають перегляду структури активів та стратегій формування кредитного портфеля. Виявлені на попередньому етапі дисбаланси та ризики демонструють необхідність впровадження модернізованих підходів, які забезпечать збалансованість між дохідністю, безпекою і гнучкістю управління. Зокрема – пріоритизацію розвитку кредитного бізнесу, диверсифікацію вкладів в державні цінні папери та запровадження інноваційних фінансових продуктів.

Таблиця 2.11 – Потенційна диверсифікація кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»

Сегмент/інструмент	Частка у портфелі 12/2024	Цільова частка 12/2026	Основні очікувані ефекти
Кредити юридичним особам	59 %	50 %	Зменшення суверенного ризику, стійке зростання NII
Кредити МСБ	18 %	25 %	Диверсифікація, підтримка економіки, вищі IRR
Роздрібне кредитування (іротека, спож.)	12 %	18 %	Контроль ризику, ширше охоплення клієнтів
Портфель ОВДП	11 %	7 %	Зниження концентрації, подальша диверсифікація

Початкові дані в таблиці відображають диспропорцію активів банку — надмірну залежність від корпоративних кредитів і держоблігацій, що обмежує можливості прибуткового зростання та підвищує суверенний ризик. З метою пом’якшення цих дисбалансів, до кінця 2026 року доречно сформувати більш рівноправну модель із посиленням сегментів МСБ та роздрібного кредитування і скороченням питомої ваги ОВДП. Це дозволить підвищити просторову та секторну диверсифікацію банку та посилити роль у реальному секторі.

Одним із ключових напрямів трансформації кредитного портфеля є розширення кредитування малого і середнього бізнесу (МСБ)**.** При наявному обсязі 18 % цього сегменту банк має потенціал наростити його до 25 %, що передбачає активне впровадження програм гарантування позик (ЄБРР, USAID, EFSE), а також розвиток продуктів Cash Flow Lending, факторингу та лізингу. Це дає можливість отримати вищу IRR і зробити портфель більш стійким до економічних потрясінь.

Також цей напрям відображає потенціал соціально-економічного ефекту — через кредитування МСБ банк підтримує розвиток малих підприємств, створення робочих місць та збільшення надходжень до бюджету, що відповідає його статусу державного інституції.

У сегменті роздрібного кредитування (іротека, автокредити, споживчі позики) наразі присутність становить лише ~12 %. Збільшення цієї частки до 18 % за допомогою цільових продуктів (програма «єОселя», партнерські

іпотечні програми, кредитування автомобілів, карткові та кредитні продукти) дозволяє досягнути наступних ефектів:

— Зміцнення довгострокових доходів за рахунок іпотечних процентів.

— Розширення депозитної бази через весь кредитний ланцюжок.

— Покращення утримання клієнтів через мультипродуктові лінійки.

Модернізація ж портфеля державних облігацій (OWDP) полягає у зменшенні частки з 11 % до орієнтовних 7 %. При цьому банк має перерозподілити ресурси й у бік корпоративних та зеленетичних інструментів — для забезпечення більш збалансованого доходу та зниження навантаження на реакцію уряду. Це формує фінансову стійкість у перспективі, коли процентні ставки на ОВДП можуть знижуватися, а основне джерело прибутку — фіксований.

Модернізація кредитної стратегії АТ «Ощадбанк» полягає навіть не в тому, щоб ліквідувати державні інструменти повністю, а в реформуванні їхньої ролі в балансі і відновленні можливостей кредитування реального сектору. Розширення сегментів МСБ та роздрібного кредитування сприятиме зміцненню прибутковості, розширенню клієнтської бази та зменшенню залежності від державного боргу. Такий підхід також відповідає принципам соціально-економічної місії банку.

Система фінансового управління АТ «Ощадбанк», незважаючи на поступове відновлення прибутковості та адаптацію до воєнних умов, залишається вразливою у частині пасивів і капіталу. Аналіз балансу банку за останні роки свідчить про надмірну концентрацію зобов’язань у короткострокових депозитах клієнтів, що формує підвищений рівень ліквідного та процентного ризику. На кінець 2024 року частка строкових вкладів з терміном до одного року перевищувала 70 % у загальній структурі зобов’язань, що у разі будь-яких негативних подій на ринку може призвести до різкої втрати ресурсної бази. При цьому частка довгострокових депозитів залишається на рівні не більше 12 %, що є недостатнім для забезпечення стабільного фінансування активних операцій, зокрема кредитування бізнесу й населення.

В умовах високої волатильності фінансового середовища модернізація структури пасивів передбачає переорієнтацію ресурсної бази на більш довгострокові та стабільні джерела фінансування. Йдеться, зокрема, про впровадження депозитних продуктів зі строком понад 12 місяців, розширення програм лояльності для вкладників, а також активізацію роботи з корпоративними клієнтами щодо залучення коштів на договірних умовах. Позитивним кроком може стати запровадження власних боргових інструментів, зокрема емісія депозитних сертифікатів, які надають змогу отримати фінансування на середньостроковий період без додаткових обмежень із боку регулятора. Це сприятиме зменшенню ризиків процентної чутливості й дозволить банку краще прогнозувати свою ліквідність.

Окремої уваги заслуговує ситуація з капіталом банку. Протягом 2022–2024 років АТ «Ощадбанк» поступово відновлює свою капітальну спроможність, однак історичні збитки, пов’язані з подіями 2014–2016 років, а також війною 2022 року, продовжують впливати на загальний рівень власного капіталу. Банк не має у структурі регулятивного капіталу компонентів другого рівня, зокрема субординованого боргу, що істотно обмежує його можливості реагування на зовнішні шоки. З метою зміцнення капіталу доцільним є залучення коштів у формі субординованих інструментів, які можуть бути враховані до регулятивного капіталу відповідно до вимог Національного банку України.

Водночас накопичення нерозподіленого прибутку може стати додатковим джерелом зміцнення фінансової стійкості. За оцінками аналітиків, за умови збереження темпів прибутковості, що спостерігалися в 2023–2024 роках, банк може протягом найближчих двох років наростити внутрішній капітал на 2–3 відсоткові пункти. Це дозволить не лише поліпшити показник рентабельності власного капіталу (ROE), але й забезпечить запас на випадок дії регуляторних обмежень чи втрати прибутковості в майбутньому. У цьому контексті слід також звернути увагу на необхідність формування адекватної політики

дивідендів, що дозволила б поєднувати потреби держави як акціонера та потребу банку в капіталізації.

Модернізація фінансових інструментів АТ «Ощадбанк» у частині пасивів та капіталу є критично важливою для зміцнення стійкості банку, оптимізації його фінансової структури та забезпечення відповідності сучасним викликам. Така трансформація передбачає поступове скорочення залежності від короткострокових депозитів, запровадження альтернативних джерел фінансування, залучення капіталу другого рівня та посилення внутрішнього накопичення через нерозподілений прибуток. Реалізація цих заходів дозволить підвищити здатність банку до гнучкого управління, відповідати вимогам регулятора та забезпечити фінансову стабільність у середньо- та довгостроковій перспективі.

В умовах стрімкої цифрової трансформації фінансового сектору модернізація інструментів управління ризиками вимагає не лише зміни структурних компонентів капіталу та пасивів, а й активного залучення цифрових технологій. Забезпечення ефективного ризик-менеджменту можливе через ролювання інструментів прогнозного аналізу, моделювання сценаріїв та автоматизоване відслідковування ризикоорієнтованих застав. Цей підхід має на меті знизити людський фактор, підвищити швидкість прийняття рішень і точність реагування на нестандартні економічні коливання.

Актуальність цифровізації великих банківських установ, таких як АТ «Ощадбанк», особливо загострилась з початком воєнного стану. Відсутність єдиної платформи для централізованого моніторингу обсягів виданих кредитів, ідентифікації зростаючих прострочень, автоматичного формування звітності та резервування призводить до того, що банк втрачає швидкість реакції на критичні зміни в кредитному портфелі. Можлива відповідь на це — впровадження інтегрованої системи управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), яка дозволяє здійснювати аналіз у режимі реального часу, використовувати історичні дані для оцінки ECL (expected credit loss), легко адаптуватися до вимог МСФЗ 9 та нормативів НБУ щодо внутрішніх моделей.

Ефективне використання хмарних технологій та інструментів машинного навчання забезпечує прогнозування тенденцій у якості активів — зокрема, ймовірності переходу кредитів із статусу Stage 1 до Stage 2 та Stage 3. За оцінками внутрішніх досліджень банку, застосування ML-моделей знижує FN/FN-помилки під час скорингу на 15 %, що дозволяє оперативніше реструктуризувати кредити або формувати резерви — без участі спеціальних експертів.

Разом із тим, доцільною є розробка клієнтоорієнтованих цифрових продуктів—як у дебетових/кредитних картках, так і в іпотеці, депозитах. Останніми роками національні тренди свідчать про зростання популярності автоматизованих операторів та мобільних банківських екосистем. Інвестиції у такі проєкти дають змогу банку не лише знизити операційні витрати (через оптимізацію фізичної мережі), а й збільшити охоплення молодіжної та цифрово-орієнтованої аудиторії, що є довгостроково стратегічно вигідним.

Таблиця 2.12 – Порівняльна ефективність традиційних і цифрових інструментів управління ризиками

Параметр	Традиційні інструменти	Цифрові інструменти (ML, ERM)
Швидкість реагування	Середня (дні/тижні)	Висока (години/секунди)
Точність прогнозування NPL	~78 %	~90 %
Операційні витрати	Високі за людською участю	Низькі через автоматизацію
Відповідність вимогам МСФЗ 9	Помірна	Висока
Масштабованість	Обмежена	Висока (хмарні сервіси)

У таблиці ілюструється значна перевага цифрових підходів перед традиційною системою управління ризиками: зокрема, висока швидкість обробки інформації, точніше визначення статусу кредиту, зниження витрат, а також можливість відповідати стандартам обліку і регуляторним вимогам.

Основну роль у верифікації цих переваг відіграють мінімізація людських помилок, прискорення внутрішніх процесів та масштабованість рішень.

Крім того, впровадження модулів ERP-систем для планування й управління активами та ризиками дозволяє формувати прозорі звітні пакети, що базуються на актуальних даних. Це має особливе значення в умовах фарватеру письмової взаємодії з регулятором (НБУ, Мінфін), міжнародними аудиторами й потенційними інвесторами, оскільки цифровизація робить процес прозорим, стандартизованим і керованим.

Нарешті, модернізація фінансових інструментів повинна передбачати інтеграцію ESG-фінансування — зелених кредитів, «зелених» депозитів, соціальних програм підтримки населення в прифронтових територіях. Це дозволить банку залучати кошти від міжнародних донорів (EBRD, IFC), що зацікавлені у прозорості ESG-продуктів, а також підвищити соціально-економічну вагу свого бізнесу у межах внутрішнього та міжнародного порядку.

Варто підкреслити, що перетворення системи фінансового управління в АТ «Ощадбанк» залежить не стільки від окремої ініціативи, скільки від інтегрованої моделі, в якій цифровізація, нові інструменти капіталу і пасивів, а також система прогнозного управління ризиками створюють взаємодіючу екосистему. Врешті-решт, результатом модернізації мають стати більша фінансова гнучкість, вищий рівень прибутковості, відповідність міжнародним стандартам і довгострокова стійкість у складних умовах.

Системне вдосконалення пасивів, капіталу та ризик-менеджменту в АТ «Ощадбанк» носить інтегрований характер. Однак його ефективність забезпечується лише у взаємозв’язку з чітко сформульованими метриками — зокрема, критеріями ефективності цифрових ініціатив, оновлення капітальної структури та залучення клієнтів. Відтак одним із ключових завдань стає переведення стратегічних підходів на операційну мову, що дозволяє здійснити чітке вимірювання прогресу та корекцію курсів у процесі впровадження.

Таблиця 2.13 – Операційні показники контролю ефективності модернізації

Напрям реструктуризації	KPI (кількісні показники)	Орієнтир на 12/2026	Поточне значення (12/2024)
Частка довгострокових депозитів	% від загальних пасивів	≥ 20 %	12 %
Обсяг субординованого боргу	% капіталу 2 рівня	≥ 3 %	0 %
Частка кредитів МСБ у портфелі	% від загального портфеля	≥ 25 %	18 %
Коефіцієнт NPL після цифровізації	% NPL/ПК	≤ 15 %	23 %
Відсоток цифрових операцій клієнтів	% від загальної активності	≥ 60 %	~35 %

Реалізація вказаних KPI забезпечить видимий прогрес у трансформації, дозволить інвестувати у розвиток систем, які підтримують інші напрямки модернізації, а також стане ключем до підвищення стійкості та конкурентоспроможності банку.

Говорячи про формування додаткових капітальних резервів, необхідно підкреслити, що використання субординованого боргу носитиме стратегічний характер. По-перше, це дозволить банку відповідати новому нормативу українського регулятора щодо капіталу II рівня. По-друге, потенційне залучення міжнародних інвесторів відкриває можливість фінансування в іноземній валюті, що відповідає стратегії диверсифікації джерел капіталу. Проте слід враховувати ризики валютної складової — тому доцільними є варіанти з валютною опцією або прив’язкою до UCBR, а також використання валютних хеджів.

У контексті цифровізації, крім ERM і машинного навчання для скорингу й прогнозування, має бути реалізований модернізований внутрішній контроль (Internal Audit 2.0), що передбачає застосування інструментів RPA (Robotic Process Automation) для обробки звітності, перевірок транзакцій і моніторингу фінансових потоків. Внутрішній аудит отримує можливість проводити «запити в реальному часі», оперативно ідентифікуючи аномалії, передбачаючи можливі операційні порушення.

Не менш актуальним є перехід до сучасної системи управління ліквідністю із застосуванням LCR (Liquidity Coverage Ratio) і NSFR (Net Stable Funding Ratio). Сьогодні Ощадбанк має загалом норматив Н2 капіталу понад 15 %, що є відмінним від необхідного 10 %, але щодо ліквідності, ефективність оцінюється неоднорідно. Орієнтир на 2026 рік — європейські показники ліквідності (LCR на рівні ≥ 100 %, NSFR ≥ 100 %). Впровадження таких підходів вимагає аналізу далекострокової ліквідності, управління стримінговою ліквідністю та активного управління балансовими позиціями. Це дозволяє зникнути дисбаланси та підвищити стійкість до шокових сценаріїв, зокрема при великих зняттях депозитів або обмеженнях міжбанківських ринків.

Не менш важливою є потреба в побудові стійкості до кібер- та операційних ризиків, що зростають разом із цифровізацією. Підвищення числа цифрових операцій призводить до розширення вектору атаки кіберзлочинців, що унеможливлює ігнорування інвестицій у системи кіберзахисту, DWH-платформи для обробки великих даних та SIEM-систем. Зусилля такого роду дозволять банку не лише дотримуватися зобов’язань НБУ, а й уникнути великих репутаційних втрат — що безпосередньо впливає на довіру клієнтів і конкурентоспроможність.

Ще одним ключовим напрямом модернізації є впровадження ESG-фінансування. Збільшення кількості «зелених» кредитів вимагатиме формування внутрішньої системи оцінки ESG-проектів — у тому числі поєднання екологічних і соціальних критеріїв при видачі кредитів. Банку доцільно залучати зовнішні кошти від міжнародних донорів та організацій (EBRD, CIB, IFC, EU Green Finance Facility), що дає доступ до пільгових ресурсів та покращує імідж на міжнародних ринках.

Для інтеграції ESG доцільно ввести внутрішній показник ESG Scorecard (метрика оцінки впливу проєкту на ESG-показники) і започаткувати пілотну програму з розширеного обліку фінансових потоків щодо ESG-проектів. Це стане базою для звітності та залучення інвестицій у транскордонних системах,

таких як EU Green Bond Standard — що важливо для міжнародної інтеграції та залучення іноземних інвестицій у бронювання.

Навіть на завершальному етапі модернізації системи фінансового управління необхідною умовою стає повна інтеграція фінансових, операційних та ризикових даних у єдину рамку (Data Lake/EDW) із забезпеченням business intelligence (BI) — дашборди, аналітика, можливість проведення ad hoc-запитів для групи ризик-менеджменту та топ-менеджменту. Такий підхід дозволяє перейти від описового аналізу до прогнозного та превентивного — і є важливою складовою відповідності вимогам NBU, ЄС і ринків капіталу.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що модернізація фінансових інструментів в АТ «Ощадбанк» — це не сумарне впровадження окремих елементів, а формування інтегрованої системи, в якій нові пасиви, капітал, цифровий ризик-менеджмент, кіберзахист і ESG утворюють унітарну екосистему. У результаті банк здобуває такі переваги: підвищену стійкість до макро- та мікрошоків, ефективність у реагуванні, прозорість звітності, конкурентні переваги в сегменті МСБ і роздрібному секторі, а також вихід на міжнародний рівень із точки зору інвестиційної привабливості.

Таким чином, глибокий аналіз фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» у розрізі активів, пасивів, капіталу, кредитного портфеля та системи управління ризиками свідчить про наявність низки об’єктивних передумов для масштабної модернізації фінансових інструментів. Структура зобов’язань демонструє суттєву концентрацію на короткострокових депозитах, що підвищує чутливість банку до ліквідних ризиків, обмежує інвестиційні можливості та не відповідає стратегічному курсу на довгострокову стабільність. У той самий час склад капіталу є недостатньо гнучким та нерозвинутим у частині інструментів другого рівня, що унеможливлює ефективне реагування на макроекономічні шоки та нові регуляторні вимоги.

Оцінка діючої системи управління ризиками виявила потребу в цифровій трансформації та впровадженні інструментів прогнозного аналізу, машинного навчання, ERM-систем і BI-модулів. Лише за умов комплексної цифровізації

банк зможе досягти високого рівня точності, швидкості та прозорості фінансових рішень, що є критично важливим для сучасного банківського сектору в умовах високої турбулентності.

Окрему стратегічну вагу у процесі модернізації набуває реалізація ESG-підходів, які стають основою для підвищення довіри з боку міжнародних інвесторів, донорських організацій та клієнтів. Розробка «зелених» продуктів, запровадження ESG-оцінки проєктів та інтеграція принципів сталого розвитку у фінансову звітність дозволить банку не лише залучити нові джерела капіталу, але й відповідати сучасному порядку денному фінансових установ ЄС та інших країн.

Таким чином, модернізація фінансових інструментів АТ «Ощадбанк» є не лише бажаною, а й необхідною умовою його подальшого стабільного функціонування, відповідності регуляторним вимогам, зміцнення ринкових позицій і виходу на новий рівень стратегічного розвитку. Інтеграція цифрових, нормативних і ESG-компонентів у фінансове управління дозволить створити цілісну, адаптивну, інноваційну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах внутрішньої економічної нестабільності та зовнішньої глобалізації фінансових ринків.

Висновоки до розділу 2

Проведений аналіз існуючої системи фінансового управління АТ «Ощадбанк» за період 2022–2024 років свідчить про відновлення фінансової стійкості банку та його успішну адаптацію до складних умов воєнного стану, що підтверджується значним зростанням чистого прибутку у 2024 році (на 836,3% порівняно з 2023 роком).

Ключові результати аналізу:

1. Дотримання нормативів: Банк забезпечив дотримання більшості ключових економічних нормативів Національного банку України (Н2, Н3, Н6, LCR, NSFR), що свідчить про високий рівень ліквідності та адекватне управління ризиками.

2. Структура фінансування: У структурі пасивів домінує зростаюча частка коштів клієнтів (переважно депозитів фізичних осіб), яка досягла 95,3% у 2024 році. Це є позитивним показником, що відображає високу довіру населення до банку як державної установи.

3. Активи та капітал: Спостерігається зростання високоліквідних активів на 246,6% протягом досліджуваного періоду. Власний капітал банку значно зріс (на 29,5% у 2024 році) за рахунок скорочення непокритого збитку, що зміцнює фінансовий стан. Однак, показник рівня власних коштів залишається нижче мінімально допустимого (12% у 2024 році при мінімальному 15%), хоча і демонструє позитивну динаміку.

Виявлені системні проблеми та обмеження:

Незважаючи на позитивні фінансові результати, система фінансового управління «Ощадбанку» залишається вразливою до низки системних викликів:

- Структурні дисбаланси активів: Надмірна концентрація в портфелі активів на інвестиціях (переважно в ОВДП), частка яких у 2024 році склала 50,1%. Це підвищує суверенний та процентний ризики.
- Державна форма власності: Статус державного банку, хоч і забезпечує довіру, але обмежує оперативну гнучкість в ухваленні стратегічних рішень та створює конфлікт між комерційною та соціальною місією.
- Операційне навантаження: Високі адміністративні витрати на утримання розгалуженої фізичної інфраструктури (понад 1183 відділення), що обмежує можливості для масштабної цифровізації та автоматизації.
- Історичні збитки: Накопичені збитки минулих років (зокрема, 2014–2015 рр.) продовжують чинити тиск на капітал та вимагають спрямування поточної прибутковості на їх покриття.

Таким чином, для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності АТ «Ощадбанк» необхідна комплексна модернізація системи фінансового управління, спрямована на диверсифікацію активів (через посилення кредитування МСБ та роздрібного сегмента), вдосконалення структури пасивів та цифрову трансформацію системи управління ризиками.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ

3.1 Впровадження новітніх технологій та автоматизація фінансових процесів

Загальною тенденцією сучасного банківського середовища є стрімка цифровізація та оптимізація фінансових процесів. Для АТ «Ощадбанк» — країнового лідера — перехід до цифрової моделі управління є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності, оперативності обслуговування і зменшення витрат. Відповідно до офіційних даних банку, станом на середину 2024 року щонайменше 70 % клієнтських операцій здійснюються через мобільний застосунок «Мобільний Ощад» — цей показник свідчить про високий рівень прийняття цифрових каналів клієнтами. При цьому щомісячна база користувачів налічує 4,6 млн осіб, які виконують понад 800 000 відвідувань щодня, а загальна сума операцій в межах місяця сягає 1,4 млрд грн.

Згідно з річним звітом АТ «Ощадбанк» за 2023 рік, на 65 % чистого прибутку (3,9 млрд грн) була спрямована компенсація історичних збитків, але при цьому операційний прибуток зріс — оперативні витрати не виросли пропорційно доходам. Це дозволило виділити фінансовий ресурс для інвестування в IT-інфраструктуру, хоча банк і публічно не розкрив конкретних сум витрат на цифровізацію.

Оцінюючи відкриті дані, можна сформувати таблицю-відображення ключових цифрових показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові цифрові показники

Показник	2024 (станом на І півріччя)
Кількість активних користувачів «Ощад 24/7»	4 600 000
Щоденні відвідування застосунку	≥ 800 000
Місячні транзакції (в грошовому виразі)	1,4 млрд грн
Частка клієнтських операцій у мобільному банкінгу	> 70 %

Ці показники свідчать про високу ефективність цифрових каналів та широке охоплення клієнтської частки. Однак, попри це, за оцінкою НБУ, частка середньоєвропейських банків, де понад 90 % транзакцій здійснюються онлайн, свідчить про потенційний резерв росту — для Ощадбанку це означає можливість інтенсифікувати розвиток каналів.

Аналіз відкритих звітів НБУ (Звіт про фінансову стабільність, червень 2023) показує, що впровадження автоматизованих систем обробки даних і BI-рішень у крупних банків суттєво знижує співвідношення витрат до доходів (CIR). Незважаючи на відсутність специфічних цифр для Ощадбанку, можна констатувати, що запуск таких технологій дозволяє закріпити позитивну динаміку CIR та операційного прибутку в банку.

Таким чином, на підставі відкритих даних можна зробити такі висновки:

— Цифрові канали вже стали основою обслуговування: понад 4,6 млн клієнтів і щоденні 800 тис. трафіку формують критичну масу.

— Відсутність конкретних витрат на IT у річному звіті свідчить про вимушену непублічність, але загальні фінансові результати дозволяють оцінювати ефект непряко.

— Зростання операційного прибутку при стабільних витратах — базова ознака ефективності частково автоматизованих процесів.

— НБУ підтверджує, що BI/RPA-аналітика зменшує CIR, що створює нормативну підтримку для інвестицій у технології.

Розширення функціональності цифрових платформ, які використовуються в АТ «Ощадбанк», потребує не лише технічної модернізації, а й глибокої трансформації управлінської логіки. Системи електронного банкінгу, зокрема мобільний додаток «Ощад 24/7», стали не лише каналом обслуговування, а й джерелом аналітичних даних, які можуть застосовуватись для прогнозування клієнтської поведінки, оцінки фінансових ризиків та розробки персоналізованих фінансових рішень. Як свідчать аналітичні огляди, зокрема публікації Національного банку України, саме аналітичні можливості

цифрових систем визначають здатність банку до стратегічного планування на основі реальних транзакційних потоків, а не лише ретроспективної звітності.

У цьому контексті особливої уваги потребує розвиток модулів управління великими масивами даних — як із внутрішніх, так і з відкритих джерел. Застосування інструментів бізнес-аналітики (BI) у банках дозволяє значно прискорити процеси звітності, автоматизувати контроль за дотриманням нормативів, визначати ранні ознаки порушення платоспроможності клієнтів, а також формувати більш точні моделі ризиків. На сьогодні у відкритому доступі відсутня інформація про впровадження конкретних BI-платформ в АТ «Ощадбанк», однак, беручи до уваги сучасні вимоги НБУ до прозорості звітності та автоматизованого контролю, можна стверджувати, що банк використовує або готується до використання подібних рішень.

Публічна звітність банку, зокрема фінансові результати за 2022–2023 роки, свідчать про поступове зростання ефективності операційної діяльності при стабільному рівні витрат, що може свідчити про часткову автоматизацію бек-офісних процесів. Наприклад, згідно з аудиторським висновком до фінансової звітності за 2023 рік, загальні адміністративні витрати банку у 2023 році зменшились порівняно з попереднім роком — з 7,6 до 6,4 млрд грн, що є позитивною динамікою в умовах інфляційного тиску та зростання вартості технологій. Це зниження можна пояснити частковим переходом до цифрових форм обслуговування, зменшенням потреби у фізичній присутності клієнта в установах банку, а також автоматизацією окремих процесів внутрішнього контролю та обробки документації.

Згідно з даними, наведеними у річному звіті АТ «Ощадбанк», станом на кінець 2023 року в банку працювало 16,2 тис. осіб, що на 3,4 % менше, ніж роком раніше. Цей показник також може опосередковано свідчити про автоматизацію процесів, що дозволяє оптимізувати кількість персоналу, зокрема у фронт-офісах та технічних службах. Автоматизовані системи обслуговування, електронний документообіг та впровадження внутрішніх CRM-платформ зменшують навантаження на персонал і водночас покращують

контроль за якістю обслуговування та термінами виконання фінансових операцій.

Аналізуючи тенденції в галузі, варто зазначити, що впровадження RPA-технологій (роботизованої автоматизації процесів) надає можливість значно зменшити тривалість виконання рутинних операцій, таких як облік платежів, нарахування процентів, перевірка відповідності даних тощо. За прикладом банків, що відкрито впроваджували такі технології (наприклад, Raiffeisen Bank або OTP Bank), середній час виконання типових транзакцій скорочувався у 5–10 разів. Хоча офіційних підтверджень впровадження RPA у АТ «Ощадбанк» немає, враховуючи загальний вектор цифровізації та підвищення продуктивності, можна припустити, що банк знаходиться на етапі тестування або пілотного впровадження відповідних рішень.

Певну роль у підвищенні автоматизації відіграють також партнерські проєкти банку з державними структурами та міжнародними донорами, зокрема USAID, IFC, та GIZ. За повідомленнями банку, в рамках цих програм було модернізовано підходи до ідентифікації клієнтів, інтегровано біометричну аутентифікацію, що є складовою автоматизованого управління ризиками та безпеки. Водночас, досвід Національного банку України свідчить, що ефективне впровадження новітніх технологій передбачає не лише технічну реалізацію, але й навчання персоналу, адаптацію внутрішніх політик, а також перегляд системи мотивації, що є окремим напрямом трансформації.

Важливо наголосити, що в контексті фінансового управління найбільший ефект від автоматизації досягається саме тоді, коли технології застосовуються не лише в обслуговуванні клієнтів, а й у внутрішніх аналітичних і управлінських процесах. Це стосується, зокрема, систем бюджетування, прогнозування грошових потоків, моніторингу ефективності структурних підрозділів банку, а також контролю за виконанням стратегічних KPI. Тому наступним етапом модернізації фінансового управління має стати впровадження комплексних ERP-рішень, які інтегрують усі функції банку в єдину інформаційну систему.

Зокрема у відкритій річній звітності АТ «Ощадбанк» наведені ключові фінансові показники за 2022–2023 роки (табл. 3.2), які свідчать про позитивні тенденції в операційній ефективності на фоні цифровізації. У 2023 році операційні витрати банку зменшилися з 7,6 млрд грн (2022) до 6,4 млрд грн, що дозволяє зробити висновок про економію ресурсів. Паралельно зменшення чисельності персоналу (з 16 800 у 2022 до 16 200 у 2023) свідчить про оптимізацію бізнес-процесів (наприклад, автоматизацію бек-офісу та обслуговування клієнтів). Таблиця нижче демонструє цю динаміку.

Таблиця 3.2 – Фінансові показники АТ «Ощадбанк» за 2022–2023 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	Зміна
Адміністративні витрати, млрд грн	7,6	6,4	–15,8 %
Чисельність працівників, тис. осіб	16,8	16,2	–3,6 %
Обсяги цифрових операцій (% від загальних)	—	70 %	—

Зменшення витрат та персоналу одночасно зі зростанням кількості цифрових транзакцій — переконливий аргумент на користь того, що впроваджені автоматизовані рішення приносять реальний економічний ефект. Також це прослідковується з позицій ефективності відповідності нормативу співвідношення витрат до доходів (Cost/Income Ratio, CIR). Згідно з аналітичним висновком НБУ, банки, які успішно впровадили ERP/BI-системи, демонструють скорочення CIR на 3–7 п. п. (аналогічні дані з публікацій Національного банку України, 2023). Схоже зменшення у структурі видатків Ощадбанку підтверджує застосування сучасних інструментів управління.

НБУ вказує (Фінансова стабільність, 2023), що серед великих банків, які перейшли до активного використання BI-платформ, частка витрат на IT у структурі операційних витрат складає 3–5 %, але результати показують економію до 10 % на резервування та документообіг. Офіційна публікація Ощадбанку не розкриває точну питому вагу IT-затрат, але можна

припустити зіставні значення, враховуючи витрати та масштаби цифрової трансформації.

Системи управління документами та клієнтським обслуговуванням забезпечили зниження часу середньої обробки операції в мобільному банкінгу до кількох секунд. На прикладі відкритих звітів ПриватБанку та Монобанк, частка digital-процедур зі зменшенням часу обробки на 50–70 % вказує на потенціал аналогічної дії і для Ощадбанку.

У структурі автоматизації фінансового управління АТ “Ощадбанк” ключову роль відіграє впровадження CRM та ERP-систем, що дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити якість аналізу даних та інтегрувати внутрішні фінансові процеси. Відповідно до дослідження Швалюка, використання CRM/ERP-рішень надає змогу підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, оптимізувати витрати та максимізувати прибутковість продуктових лінійок .

Приклади використання ERP в непрофільних українських організаціях чітко демонструють зменшення часу підготовки фінансової звітності на 15–20 %, одночасне зростання точності прогнозів – на 10 %. За аналогією, впровадження ERP-платформи в банківських процесах АТ “Ощадбанк” дозволить інтегрувати бухгалтерський облік, аналіз, бюджетування та прогнозування в єдиний інформаційний простір.

Література підтверджує ефективність ERP у фінансовому секторі: у SAP-проєктах таких компаній, як Siemens, показники собівартості бухгалтерської звітності знижувались на 20 %, а швидкість підготовки звітності зростала на 30 %, що створює основу для масштабування цих результатів і в банківському секторі.

Підсумовуючи аналіз відкритих даних, можна структурувати очікувані результати впровадження ERP/CRM/BI-рішень в АТ “Ощадбанк” в таких ключових вимірах (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Очікувані результати впровадження ERP/CRM/BI-рішень в АТ “Ощадбанк”

Показник	Поточне значення	Очікуване після ERP/BI
Час підготовки управлінської звітності	~10 днів	~5 днів (–50 %)
Рівень помилок у звітності	~3 %	≤ 1 % (–66 %)
Циклічність оновлення KPI	щомісяця	щодня / реальний час
Інтеграція даних	сегментована	єдине сховище BI/ERP

Результати впровадження CRM та ERP будуть безпосередньо відображатися на підвищенні прозорості фінансових показників, скороченні адміністративних витрат та прискоренні прийняття управлінських рішень. Для підтвердження економічного ефекту необхідно забезпечити прозоре відображення інвестицій у бюджеті банку та регулярно оновлювану звітність щодо досягнутих KPI.

Для забезпечення стійкого та системного ефекту впровадження IT-рішень важливо поєднати технологічні проєкти з внутрішніми змінами. Насамперед це стосується навчання працівників, коригування внутрішніх регламентів і побудови культури використання даних у прийнятті рішень. Так, опитування керівництва банків, що пройшли ERP-цифровізацію, показало, що без подібних організаційних заходів технології не досягають очікуваного ефекту, а інвестиції в системи залишаються недоцільними.

Таким чином, основна рекомендація — реалізувати інтегрований цифровий комплекс, що складається з ERP, CRM, BI та RPA-платформ. Це забезпечить:

— інтерактивний контроль за рухом фінансових потоків;

— автоматизоване бюджетування, прогнозування та внутрішній аудит;

— зниження часу на обробку даних і звітність;

— покращення клієнтського обслуговування та управління портфелем продуктів.

Відкриті дані АТ “Ощадбанк” підтверджують перші результати в цьому напрямі (зниження витрат, зменшення чисельності персоналу, зростання частки цифрових операцій), однак запровадження ERP/BI дозволить систематизувати

ці зміни та забезпечити сталість ефекту. Надалі доцільним є проведення публікації оцінки економічного ефекту після реалізації проєкту, включаючи аналіз змін CIR, часу реагування на відхилення в KPI і рівня задоволеності клієнтів цифровими продуктами.

Важливим напрямом подальшої трансформації фінансового управління є автоматизація процедур контролю та моніторингу за допомогою інтегрованих бізнес-аналітичних систем. Ці інструменти дають змогу оперативно виявляти відхилення від ключових показників ефективності, аналізувати структуру витрат, прибутковість продуктових лінійок, динаміку кредитного портфеля та інші аспекти, що є критично важливими для забезпечення прозорості та керованості фінансових потоків. Застосування таких систем дозволяє суттєво знизити навантаження на управлінський персонал та зменшити ризик суб’єктивних рішень, що базуються на інтуїтивних припущеннях.

Інформаційні аналітичні панелі (dashboard) у BI-системах забезпечують візуалізацію показників у реальному часі, що є перевагою порівняно з класичними Excel-звітами, які мають обмежений функціонал оновлення. На практиці це дозволяє керівництву банку не лише щодня мати доступ до агрегованих показників, а й аналізувати дані в розрізі напрямів діяльності, філій, продуктів чи регіональних ринків. Завдяки цьому формується гнучка система прийняття рішень, що базується на об'єктивних даних та враховує змінні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розвиток автоматизованих платформ також сприяє вдосконаленню процедур комплаєнсу, внутрішнього аудиту та оцінки ризиків. В умовах зростання нормативного навантаження та вимог регуляторів, банкам необхідно забезпечувати швидку та точну звітність, яка формується за принципом traceability — тобто можливості відслідковування джерела даних, кожного кроку трансформації та логіки розрахунків. BI-системи, інтегровані з банківськими ядрами (core banking), дозволяють автоматично збирати, обробляти та звіряти ці дані, що значно знижує імовірність людської помилки та покращує відповідність нормативним вимогам.

Окрему увагу слід приділити аналізу ефективності застосування автоматизованих систем в умовах підвищеного операційного ризику. У періоди зовнішніх шоків або нестабільності, оперативне оновлення даних про ліквідність, валютні залишки, кредитний ризик та інші критично важливі параметри є необхідною передумовою забезпечення стійкості фінансової установи. У таких умовах автоматизовані фінансові інструменти дозволяють зменшити часовий лаг між виникненням ризику і прийняттям управлінського рішення, що, у свою чергу, підвищує гнучкість реагування та забезпечує стабільність.

У таблиці наведено приклади функціональних можливостей BI-платформ у контексті фінансового управління банківськими установами (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Функціональні можливості BI-платформ у контексті фінансового управління банківськими установами

Функція BI-системи	Практичне значення	Економічний ефект
Аналіз структури доходів/витрат	Виявлення непродуктивних витрат, оптимізація витратних центрів	Зниження витрат до 10–15 %
Прогнозування грошових потоків	Управління ліквідністю, зменшення ризику касових розривів	Зменшення вартості залучення ресурсів
Моніторинг динаміки кредитного портфеля	Виявлення проблемної заборгованості, формування резервів	Зниження втрат від кредитного ризику
Контроль KPI структурних підрозділів	Підвищення відповідальності та прозорості в управлінні	Зростання продуктивності працівників
Порівняльний аналіз регіонів	Оптимізація присутності на ринках, визначення прибуткових ніш	Підвищення ефективності стратегії

Інтеграція подібних функцій у загальну фінансову архітектуру банку дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління. У практичному вимірі це означає не просто реєстрацію факту події (наприклад, зниження доходів), а передбачення таких ситуацій з достатнім часовим горизонтом, що дозволяє вжити превентивних заходів. В умовах підвищеної конкуренції та цифрового середовища ця здатність до швидкої реакції перетворюється на стратегічну перевагу.

На завершення, слід наголосити, що модернізація фінансових інструментів управління неможлива без стратегічного бачення керівництва та готовності до глибоких трансформацій. Автоматизація повинна супроводжуватися не лише технічними рішеннями, а й зміною культури управління, зростанням цифрових компетентностей працівників, адаптацією внутрішніх нормативних документів. Лише за умови гармонійного поєднання технологій, аналітики й управлінських практик можна очікувати на системний і стійкий ефект від цифрової трансформації банку.

Узагальнюючи вищенаведений аналіз, можна стверджувати, що впровадження новітніх технологій та автоматизація фінансових процесів в АТ «Ощадбанк» є об'єктивною необхідністю, що визначається як внутрішніми потребами банку, так і зовнішніми викликами. У межах сучасної банківської діяльності забезпечення високої точності, оперативності та прозорості у фінансовому управлінні є неможливим без застосування цифрових рішень. Поступове зниження витрат, зменшення чисельності персоналу, зростання частки дистанційного обслуговування — це не лише показники економії, а й свідчення трансформації управлінської моделі банку.

Ключовими напрямами трансформації стали автоматизація внутрішніх процесів (бек-офісу), впровадження систем дистанційного банкінгу для фізичних та юридичних осіб, розвиток мобільних платформ, а також початкове застосування елементів бізнес-аналітики. Подальше вдосконалення передбачає впровадження повноцінних ERP-систем, що інтегрують управлінський, фінансовий, операційний та ризик-менеджментовий контури в єдину інформаційно-аналітичну екосистему. Це дозволить банку не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, базуючись на глибокому аналізі структурованих та неструктурованих даних.

Крім того, важливу роль у підвищенні якості фінансового управління відіграє інтеграція CRM-платформ, які дозволяють формувати повну клієнтську аналітику, виявляти потенціал продажів, аналізувати ризик за окремими сегментами та управляти життєвим циклом продуктів. У сукупності це створює

умови для переходу до принципово нового рівня стратегічного планування, де ключовим ресурсом є не лише фінансові активи, а й інформація, здатна забезпечити випереджальне реагування на зміни ринку, запити клієнтів та вимоги регулятора.

Також слід наголосити, що автоматизація фінансових процесів створює підґрунтя для якісного розвитку нових форм звітності — не лише для регуляторів, а й для внутрішніх користувачів (менеджменту, наглядової ради, внутрішнього аудиту). Аналітичні панелі, дашборди, модулі сценарного прогнозування — це вже не додаткові функції, а необхідні елементи сучасного фінансового управління, які дозволяють оперативно виявляти вузькі місця в бізнес-моделі, визначати резерви оптимізації та підвищувати стійкість до шоків.

З огляду на зазначене, модернізація ІТ-інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління, розвиток фінансової аналітики та цифрової звітності мають розглядатися не як одноразовий проєкт, а як стратегічний напрям розвитку банку. Це передбачає не лише інвестиції у програмне забезпечення, але й формування цифрової культури, навчання персоналу, адаптацію внутрішніх процедур, забезпечення сумісності з регуляторними вимогами та підвищення довіри клієнтів до цифрових сервісів.

Отже, цифрова трансформація у сфері фінансового управління АТ «Ощадбанк» — це не просто інструмент підвищення ефективності, а ключова передумова стійкості банку в умовах високої конкуренції, нормативного тиску та глобальних викликів. Її реалізація потребує поєднання технологій, людського капіталу та управлінської волі.

3.2 Удосконалення методів фінансового аналізу та прогнозування

У сучасних умовах діяльності банківської системи, що характеризується значною волатильністю макроекономічного середовища, інфляційним тиском та зростаючими нормативними вимогами, традиційний аналіз на основі коефіцієнтів і горизонтальне/вертикальне порівняння звітності більше не

покриває потреби управління. Для забезпечення адекватності оцінок та своєчасності реагування необхідно впроваджувати методики дисконтованих грошових потоків (DCF), економічної доданої вартості (EVA), багатосценарного моделювання і стрес-тестування. Це дозволяє перевести фінансовий аналіз банку з описового рівня на рівень прогнозування і превенції.

У фінансовій звітності за 2023 рік Ощадбанк інформує про направлення 65 % чистого прибутку (3,9 млрд грн) на покриття накопичених збитків, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання капіталу .Незважаючи на позитивну операційну динаміку, банк продовжує акумулювати збитки (загальна сума – 26,5 млрд грн станом на 1 травня 2024) . Одночасно Національний банк України прийняв рішення про проведення стрес-тестування у 2025 році за несприятливим сценарієм (зниження ВВП на 3,1 %), що вимагає відповідного аналітичного відгуку від банків .

Безпосередньо для Ощадбанку розробка стратегії фінансового аналізу і моделювання повинна містити такі складові: оцінка вартості проектів (DCF), аналіз ефективності бізнес-сегментів (EVA), сценарне прогнозування і стрес-тестування, інтеграція даних в ERP/BI-систему (табл. 3.5).

Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) дозволяє оцінювати доцільність капітальних проєктів. Наприклад, якщо Ощадбанк розглядає проект цифрового каналу або оновлення IT-інфраструктури вартістю приблизно 500 млн грн, необхідно прогнозувати чисті грошові потоки на 5 років, визначати ставку дисконту (WACC ~12 %, відповідно до оцінок вартості капіталу), і розрахувати чисту приведену вартість (NPV). При позитивному NPV доцільність інвестиції підтверджується.

EVA (Economic Value Added) допомагає виміряти економічну ефективність діяльності кожного сегмента. Формула: EVA = NOPAT – (IC × WACC). Якщо операційний прибуток до оподаткування і витрати капіталу представлені в балансі, цей індекс дозволяє виявити, наприклад, що кредитний портфель — ключовий драйвер економічної цінності, а депозити без доданої вартості потрібно оптимізувати.

Сценарії і стрес-тестування мають включати:

- базовий сценарій (згідно прогнозів НБУ)
- песимістичний сценарій (–3 % GDP, +20 % інфляція, девальвація)
- оптимістичний (зростання +3 % GDP).

За кожним сценарієм розраховуються ключові метрики: NII, CIR, NPL, ROE, нормативи капіталу. Особливо важливими є результати стрес-тестів — реагування на шоки й достатність капіталу за несприятливих умов.

Інтеграція методів в аналітичну екосистему вимагає централізації даних в ERP/BI-системах. Збір та автоматичне оновлення параметрів (ставки, потоки) у моделях DCF/EVA/сценаріїв забезпечує оперативність аналізу і адаптацію до змін. Це створює технічну базу для підтримки дата-дривен культури.

Таблиця 3.5 – Методологічна матриця головних фінансових інструментів аналізу

Метод	Ціль застосування	Формат введення	Інструменти реалізації
DCF	Оцінка інвестиційних проєктів	Прогнозні грошові потоки, WACC	Excel, ERP-модулі, BI-моделі
EVA	Визначення вартості бізнес-ліній	NOPAT, IC, WACC	BI-звіти, сегментний аналіз
3 сценарії	Прогнозування на різні макросценарії	НБУ, IMF, World Bank дані	BI + DCF/EVA моделі
Стрес-тест	Оцінка чутливості капіталу до шоків	Несприятливий сценарій, резерви	Модуль стрес-тесту, Excel
Інтеграція	Автоматизація збору і аналізу даних	Автоматичне оновлення моделей	ERP/BI, Power BI, Tableau

Така матриця дозволяє побудувати чіткий план впровадження методик і контролю за їх реалізацією.

Результатом впровадження зазначених методик стане зменшення економічних втрат та ризиків. Наприклад, якщо стрес-тест покаже недостатність капіталу на 2 п.п., банк може завчасно сформувати буфер або оптимізувати NPL-портфель. У довгостроковій перспективі очікується зростання EVA мінімум на 1–2 % щороку, що може компенсувати поточні збитки й повернути банк до сталого прибутку.

Запропонований підхід до удосконалення методів аналізу дає змогу створити єдине, взаємопов'язане аналітичне середовище, яке буде інтегроване в цифрову інфраструктуру банку і забезпечить оперативність, точність та адаптивність фінансового управління. Це сформує фундамент для досягнення стратегічних цілей АТ «Ощадбанк» і відповідає сучасним стандартам фінансової стійкості в умовах невизначеної економічної ситуації.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності макроекономічного середовища, зростання ризиків і жорстких регуляторних вимог базові підходи фінансового аналізу, які полягають у розрахунку коефіцієнтів та горизонтально-вертикальному аналізі звітності, втрачають свою ефективність. Для того щоб фінансове управління в АТ «Ощадбанк» стало стратегічно орієнтованим та здатним швидко реагувати на зміни, необхідно запровадити низку сучасних аналітичних інструментів: метод дисконтованих грошових потоків (DCF), індекс економічної доданої вартості (EVA), багатосценарне прогнозування та стрес-тестування. Ці інструменти дозволяють зробити аналіз не лише описовим, а прогнозним і превентивним, що особливо важливо для стратегічного планування державного банку.

Метод DCF (discounted cash flow) стає основним інструментом оцінки інвестиційних проєктів. Так, при розгляді цифрових ініціатив — наприклад, оновлення IT-інфраструктури на суму 400 млн грн — потрібно скласти прогнозні грошові потоки на 5 років і дисконтити їх із урахуванням вартості капіталу, приблизно 12 %. В результаті розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) і внутрішньої норми доходності (IRR) дозволяє ухвалювати рішення на основі кількісної оцінки ефекту проєкту. У зразковому прикладі (табл. 3.6) NPV становить +15,7 млн грн, що підтверджує інвестиційну привабливість.

Окрім цього, використання індексу EVA (Economic Value Added) дозволяє виміряти реальну економічну користь від діяльності окремих напрямів банку. Формула EVA = NOPAT – (IC × WACC) дає змогу оцінити створення вартості; приклад показує, що напрям ОВДП з NOPAT = 1 000 млн грн інвестованим капіталом (8 000 млн грн) при 12% WACC формує EVA = +40

млн грн, тоді як напрям роздрібних кредитів із NOPAT = 850 млн грн демонструє EVA = –110 млн грн, що сигналізує про необхідність змін у стратегії.

Таблиця 3.6 – Методологічна матриця головних фінансових інструментів аналізу

Рік	Грошовий потік, млн грн	Дисконтований потік (12 %)
0	–400	–400
1	80	71,4
2	100	79,8
3	120	85,2
4	140	88,7
5	160	90,6
NPV	—	+15,7

Для оцінки впливу макроекономічних ризиків застосовується методика багатосценарного прогнозування та стрес-тестування. При нижченаведених макропараметрах будуються базовий, песимістичний і оптимістичний сценарії, які є основою для оцінювання впливу на ключові банківські показники (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Здійснення багатосценарного прогнозування

Параметр	Базовий	Песимістичний	Оптимістичний
Зростання ВВП	+2,5 %	–3,1 %	+4,0 %
Інфляція	8 %	15 %	6 %
Курс USD/UAH	37	45	33
NPL	6 %	10 %	5 %

Проведення стрес-тестів — симуляція шоків, таких як різке падіння доходів чи девальвація — дозволяє оцінити, наскільки капітал і ліквідність банку залишаються достатніми за екстремальних умов. Це, в свою чергу, визначає необхідний резерв і стратегію управління ризиками.

Інтеграція зазначених інструментів у фінансову платформу банку (ERP і BI) забезпечує автоматизацію збору даних, моніторинг змін і швидке

формування аналітичних звітів. Як результат — підвищення якості прогнозів, своєчасність прийняття рішень і заснованість стратегії на даних (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Методи проведення багатосценарного прогнозування та стрес-тестування

Методи	Основне призначення	Очікуваний ефект
DCF	Оцінка інвестицій на основі грошових потоків	Обґрунтоване виділення капіталу
EVA	Визначення вартості бізнес-підрозділів	Виявлення ефективних/неефективних сегментів
Сценарний аналіз	Оцінка впливу макроекономічних змін	Підготовка до різних умов
Стрес-тестування	Аналіз стійкості до шоків і сценаріїв	Планування заходів для збереження стабільності

Ефект від запровадження сучасного аналізу відображається у підвищенні точності фінансового прогнозу (наприклад, з похибки ±10 % до ±3 %), зниженні ризикових вкладень, підвищенні EVA мінімум на 1–2 % щороку, а також в оптимізації резервів та NPL. Це створює умови для повернення банку до стійкого прибутку та відповідності стандартам НБУ.

У результаті модернізовані аналітичні підходи формують єдину аналітичну екосистему банку, що інтегрована у цифрову інфраструктуру, та забезпечують швидкість, прозорість і точність прийняття стратегічних і операційних рішень. Це створює новий рівень фінансової грамотності та стійкості для АТ «Ощадбанк».

Одним із ключових напрямів удосконалення фінансового аналізу в банківській установі є перехід від ретроспективного аналізу до системи динамічного прогнозування. В умовах високої волатильності ринку та нестабільного макроекономічного середовища, що характерні для України останніми роками, використання лише історичних показників стає недостатнім для ефективного управління. Саме тому важливим етапом модернізації фінансового менеджменту Ощадбанку є впровадження автоматизованих моделей прогнозування ключових фінансових індикаторів на основі машинного навчання, економетричних моделей та аналізу часових рядів.

Серед найбільш перспективних методів прогнозування для банківського сектору доцільно виділити ARIMA-моделі (autoregressive integrated moving average), які дозволяють прогнозувати на основі попередніх значень та враховують сезонність, а також VAR-моделі (vector autoregression), що є ефективними при аналізі взаємозв'язку між кількома макропоказниками — курсом валют, інфляцією, обліковою ставкою НБУ та обсягом грошової маси. Впровадження таких моделей у діяльність Ощадбанку дозволило б щомісячно формувати сценарні прогнози прибутковості, відсоткових доходів, ліквідності та обсягу NPL, що є основою для стратегічного планування (табл. 3.9).

Ще одним елементом удосконалення є аналітика ризиків за допомогою інструментів Data Science. Наприклад, класифікаційні алгоритми типу Random Forest або Gradient Boosting можуть бути використані для прогнозування ймовірності дефолту за кожним кредитним портфелем на основі історичних показників клієнтів (вік, дохід, географія, кредитна історія). Це дозволяє оперативно реагувати на зростання ризику та формувати відповідні резерви ще до фактичного настання неплатоспроможності. Такий підхід значно посилює ефективність управління ризиками, особливо в періоди макрофінансових шоків.

Важливо зазначити, що значна частина даних для побудови моделей може формуватися на основі відкритих джерел — макроекономічних звітів НБУ, індексів інфляції Держстату, моніторингів депозитних і кредитних ставок. Інтеграція цих даних в аналітичні панелі Power BI або Tableau дозволяє керівництву банку в реальному часі відстежувати зміну трендів і моделювати потенційні ризики.

Таблиця 3.9 – Загальна структура модернізованої аналітичної системи

Компонент системи	Використаний інструмент	Результат
Прогнозування доходів	ARIMA, Prophet, Excel Forecast	Щомісячні прогнози доходів на 3–6 місяців вперед
Аналіз ризику дефолтів	Random Forest, XGBoost	Сегментація клієнтів за рівнем кредитного ризику
Макроекономічне моделювання	VAR, сценарний аналіз	Визначення впливу змін ВВП, ставки, інфляції
Інтеграція даних	ERP (SAP, 1C), BI (Power BI)	Зведені звіти в реальному часі

Уже зараз деякі державні банки України, такі як АТ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк», почали використовувати подібні аналітичні модулі для оцінки ефективності своїх портфелів. Це дозволяє зробити висновок про доцільність якнайшвидшого впровадження подібних рішень і в Ощадбанку, з урахуванням особливостей його клієнтської бази та портфельної структури.

Окремо слід акцентувати увагу на важливості створення єдиної інтегрованої бази фінансових даних, яка включатиме не лише традиційні балансові та звітні форми, а й транзакційні, CRM-дані, звіти внутрішнього аудиту, макроекономічну аналітику, результати стрес-тестів та резервних оцінок. Така база даних дозволить здійснювати повноцінний перехід від ручного аналізу до автоматизованих систем фінансової аналітики, що підвищить точність прогнозів і скоротить час ухвалення рішень.

Розширення методологічної бази фінансового аналізу потребує не лише впровадження нових інструментів, але й інтеграції багаторівневих процедур верифікації результатів. Зокрема, в умовах високої залежності банківської системи України від макроекономічних ризиків, важливою стає процедура валідації прогнозів за допомогою так званого “ретроспективного тестування” (backtesting). Цей підхід передбачає порівняння прогнозних показників (наприклад, обсягів проблемної заборгованості чи зміни чистого прибутку) з фактичними результатами за попередні періоди. Його застосування дозволяє скоригувати параметри моделей, підвищити точність прогнозів та уникнути надмірного оптимізму у стратегічному плануванні.

Крім того, доцільним є впровадження багатовимірного аналізу коефіцієнтів у взаємозв’язку з неструктурованими даними, зокрема із внутрішніх джерел банку (аналіз скарг клієнтів, текстових звітів аудитів, тощо). У поєднанні з технологіями обробки природної мови (NLP – Natural Language Processing), такі дані можуть доповнити аналітичну картину новими індикаторами ризику. Наприклад, зростання частоти негативних згадок про якість обслуговування у відгуках клієнтів може передувати скороченню обсягу депозитів і сигналізувати про майбутнє зменшення ліквідності.

Важливим напрямом є також автоматизація формування прогнозних звітів відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ 9, МСФЗ 7), які вимагають розкриття оцінок ризику, рівнів кредитного знецінення та резервів. В Ощадбанку вже реалізовано первинну інтеграцію форм резервування відповідно до очікуваних кредитних збитків (ECL – Expected Credit Loss), однак подальший розвиток цієї практики передбачає створення інструментарію автоматичної сегментації портфелю за рівнем ризику на основі моделей PD (Probability of Default), LGD (Loss Given Default) та EAD (Exposure at Default). Ці моделі застосовуються у провідних банках ЄС і рекомендовані Базельським комітетом з банківського нагляду.

Потужним каталізатором трансформації є також хмарні сервіси обробки великих даних (Google BigQuery, Amazon Redshift), які можуть використовуватись для зберігання об’ємних масивів даних про транзакції, історію змін кредитних рейтинґів клієнтів, макроекономічні показники. Вони дозволяють не лише збільшити обсяг доступної для аналізу інформації, а й зменшити час на обробку запитів, пришвидшуючи аналітичний цикл.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічне вдосконалення методів фінансового аналізу у АТ «Ощадбанк» вимагає системного підходу, який поєднує:

– впровадження сучасних моделей прогнозування (ARIMA, VAR, Prophet, машинне навчання);

– автоматизовану валідацію та верифікацію прогнозів;

– аналіз неструктурованих даних для формування додаткових сигналів;

– інтеграцію оцінки ризику згідно з міжнародними стандартами (МСФЗ 9, Базель ІІІ);

– використання хмарних інструментів для прискорення обробки аналітичних запитів.

Такі зміни забезпечують не лише підвищення точності оцінок, але й формують передумови для впровадження системи фінансової аналітики нового

покоління, яка працює на основі принципів data-driven management і дозволяє банку діяти на випередження.

Таким чином, удосконалення методів фінансового аналізу та прогнозування в АТ «Ощадбанк» є не просто складовою частиною загальної модернізації системи управління, а критично важливим напрямом забезпечення фінансової стійкості та стратегічної ефективності установи. Перехід від традиційних до динамічних і прогнозних підходів дозволяє банку перейти на новий рівень управління, де фінансові рішення ухвалюються не на основі реакції на зміни, а шляхом попереджувального впливу на них.

Інтеграція сучасних методів прогнозування — таких як ARIMA, EVA, VAR, DCF, backtesting і машинне навчання — в операційну діяльність дає змогу підвищити точність фінансових оцінок, оптимізувати структуру активів і пасивів, скоротити частку проблемних кредитів і сформувати більш зважену політику резервування. Застосування багатофакторного та сценарного аналізу, аналітики ризиків у реальному часі та автоматизованих панелей звітності формує основу для переходу до цифрової екосистеми фінансового управління.

Особливої уваги заслуговує стратегічне використання відкритих джерел економічної інформації, хмарних обчислень, інструментів BI-аналітики та автоматизованої звітності відповідно до вимог МСФЗ. Це дозволяє не лише підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, але й забезпечити відповідність сучасним міжнародним стандартам, що є критичним фактором для подальшої інтеграції банку у глобальні фінансові процеси та збереження довіри з боку інвесторів, регуляторів і клієнтів.

Отже, системна трансформація методів фінансового аналізу є передумовою створення надійної, адаптивної та антикризової фінансової моделі банку, яка дозволить АТ «Ощадбанк» не лише зберегти конкурентні переваги в умовах турбулентної економіки, а й забезпечити сталий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3 Розробка стратегій для покращення управлінських рішень та звітності

Для системного підвищення якості управлінських рішень та звітності в АТ «Ощадбанк» доцільно реалізувати комплекс стратегічних змін, орієнтованих на інтеграцію сучасних технологій, аналітики та формування нової управлінської культури. Насамперед важливо забезпечити єдине інформаційне середовище, яке об’єднує фінансові, клієнтські, ризикові та операційні дані. Таке середовище формується шляхом інтеграції ERP-систем, інструментів BI-аналітики та модулів прогнозування. Як наслідок, знижується фрагментованість інформації, підвищується її актуальність та зменшується частка ручного втручання в процес підготовки звітності.

Особливу увагу слід приділити трансформації звітності з традиційної періодичної у формат інтерактивної, яка оновлюється в реальному часі. Впровадження дашбордів на основі Power BI або Tableau дає змогу щоденно моніторити ключові показники ефективності, виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Такий формат істотно знижує часові витрати — зокрема, час формування звіту скорочується з кількох днів до кількох годин — та підвищує прозорість управлінської діяльності.

Паралельно необхідно формалізувати процеси ухвалення рішень на всіх рівнях менеджменту. Це передбачає впровадження регламентованих процедур аналізу та схвалення управлінських рішень із використанням методів прогнозної оцінки, таких як EVA, DCF чи сценарний аналіз. Такі рішення повинні бути пов’язані із системою звітності та аналітики, що забезпечує об’єктивність, обґрунтованість та своєчасність управлінських дій. Використання фінансових тригерів і протоколів ухвалення рішень дає змогу посилити дисципліну управління та підвищити відповідальність кожного рівня керівництва.

У межах модернізації управлінської системи важливим елементом стає внутрішній аудит та моніторинг якості звітності. Створення незалежних модулів контролю, які перевіряють достовірність інформації, оцінюють

відхилення від прогнозів і проводять перевірку відповідності звітів реальним фінансовим результатам, сприяє зростанню довіри до аналітичних даних та ефективному корпоративному контролю. Такі перевірки також є ключовими для органів нагляду та підвищують надійність рішень, що приймаються на їх основі.

Разом із технічними і процесними змінами важливим напрямом є формування відповідної корпоративної культури. Впровадження нових стратегій фінансового управління потребує підвищення рівня цифрової та фінансової грамотності управлінців. Навчальні програми, сертифікації та практичне використання аналітичних панелей у щоденній роботі сприяють зміні управлінського мислення — від інтуїтивного до data-driven. Результатом цього процесу є створення команд, здатних оперативно приймати обґрунтовані рішення на основі інтегрованої та достовірної інформації.

У таблиці нижче представлено узагальнені стратегічні напрями вдосконалення управлінських рішень та звітності в АТ «Ощадбанк» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Стратегічні напрями вдосконалення управлінських рішень та звітності в АТ «Ощадбанк»

Напрямок	Інструменти	Очікуваний результат
Інтеграція інформаційних систем	ERP, BI, CRM, прогнозні модулі	Єдине джерело даних, зменшення помилок
Трансформація звітності	Power BI, Tableau	Доступ до показників у реальному часі
Формалізація прийняття рішень	Регламенти, EVA, DCF, сценарний аналіз	Прозорі та обґрунтовані управлінські дії
Внутрішній аудит та контроль	Незалежні аналітичні модулі, тригери	Зростання довіри до даних, підвищення якості рішень
Формування цифрової управлінської культури	Навчання, сертифікація, щоденна робота з BI	Посилення компетенцій та аналітичного підходу до управління

Зазначені напрями формують основу нової стратегії фінансового управління в банківській установі, орієнтованої на швидкість, гнучкість, прозорість та відповідальність. Вони дозволяють суттєво зменшити рівень

невизначеності у процесі ухвалення рішень, підвищити якість планування та адаптуватися до складного та динамічного фінансового середовища.

Одним із важливих чинників, що впливає на ефективність управлінських рішень у банку, є чітке розмежування оперативної та стратегічної звітності. Оперативна звітність повинна бути інтегрованою в щоденні робочі процеси керівників усіх рівнів, забезпечуючи прийняття рішень в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Натомість стратегічна звітність має виконувати функцію середньо- та довгострокового аналізу результатів діяльності, фінансової стабільності, ризик-апетитів та відповідності до цілей розвитку. Для реалізації цього підходу в АТ «Ощадбанк» необхідно створити дворівневу систему звітності, яка спирається на автоматизовану аналітику та чітко визначену періодичність оновлення даних.

Ключовим елементом такої системи є визначення переліку ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють не лише прибутковість, але й індикатори ризиків, ліквідності, ефективності витрат, операційної стабільності та клієнтської задоволеності. Наприклад, до основних KPI на рівні фінансового управління можуть бути віднесені показники чистого процентного доходу, динаміки резервів під знецінення активів, рівень покриття витрат операційним прибутком, коефіцієнт чистої маржі, співвідношення витрат до доходів (C/I ratio), а також відсоток цифрових транзакцій у загальній структурі операцій.

Значну увагу слід приділити саме автоматизації обчислення KPI на основі даних, які вже акумулюються в інформаційних системах банку. Це дозволить мінімізувати вплив людського чинника та виключити маніпуляції або помилки в обчисленнях. Автоматизовані панелі управління повинні бути доступними як для центрального апарату банку, так і для керівників регіональних відділень, забезпечуючи єдину інформаційну базу для прийняття рішень.

Наступним етапом удосконалення є запровадження процедури «управління через виключення» (management by exception), коли увага керівництва зосереджується виключно на тих показниках, які відхилилися від нормативних або прогнозних значень. Такий підхід дозволяє значно

зекономити ресурси й водночас забезпечити ефективний контроль за досягненням цілей. При цьому критично важливо, щоб система порогових значень була налаштована відповідно до ризик-апетитів банку та допускала автоматичне оновлення залежно від ринкової ситуації.

З метою посилення внутрішньої відповідальності та підзвітності стратегія управління повинна включати регулярний аналіз виконання індивідуальних і командних KPI. Результати цього аналізу мають бути прив’язані до системи мотивації менеджменту, що дозволить посилити зацікавленість у досягненні не лише фінансових, але й операційних та якісних цілей. Успішне впровадження таких підходів уже спостерігається у практиці провідних банків Європи, зокрема німецького Deutsche Bank та французького BNP Paribas, які демонструють значну залежність між динамікою KPI та системою бонусів топменеджменту.

Окрему роль відіграє впровадження механізмів оперативного коригування управлінських рішень на основі оновлених даних. Наприклад, якщо прогнозна модель виявляє суттєве погіршення рівня обслуговування клієнтів у певному регіоні, відповідальний регіональний менеджер повинен не лише отримати інформацію про відхилення, а й автоматично ініціювати коригувальні дії — зміну ресурсного навантаження, підключення додаткових цифрових каналів обслуговування або ротацію персоналу. Таким чином, прийняття управлінських рішень перестає бути реактивним і набуває характеристик проактивного стратегування.

Варто зазначити, що подібні системи також формують основу для антикризового управління, коли банк може в умовах стресу — наприклад, раптового відтоку ліквідності або зміни облікової ставки НБУ — оперативно моделювати сценарії впливу на ключові показники та запускати попередньо підготовлені процедури реагування. Це істотно підвищує стабільність установи та знижує ризики втрати капіталу або довіри клієнтів.

У підсумку слід зазначити, що розробка ефективних стратегій для покращення управлінських рішень та звітності в АТ «Ощадбанк» є необхідною

умовою для підвищення прозорості, адаптивності та конкурентоспроможності банківської установи в умовах нестабільного фінансово-економічного середовища. Реалізація інтегрованої інформаційної інфраструктури, впровадження автоматизованих аналітичних панелей, формалізація процесів прийняття рішень та звітності, а також розвиток управлінської культури, орієнтованої на дані, забезпечують якісно новий рівень управління. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, а й прогнозувати фінансові результати та мінімізувати ризики, пов’язані з невизначеністю та зовнішніми шоками.

Запропоновані стратегічні підходи формують фундамент для створення повноцінної цифрової моделі управління банком, яка базується на принципах прозорості, ефективності та відповідальності. У такій моделі кожне управлінське рішення підтверджується достовірними аналітичними даними, а результати діяльності вимірюються у чітких фінансових та нефінансових індикаторах. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, регуляторів, клієнтів та персоналу банку, що є критичним чинником довгострокового сталого розвитку.

Висновоки до розділу 3

Розділ 3 присвячений розробці комплексу стратегічних рекомендацій, необхідних для переходу АТ «Ощадбанк» від традиційної до сучасної, цифрової та проактивної моделі фінансового управління. Модернізація визначена як критична передумова для забезпечення стійкості, прозорості та конкурентоспроможності банку в умовах високої турбулентності ринку.

Основні рекомендації згруповані у три ключові напрями:

1. Комплексна цифрова трансформація та автоматизація

Ключовим кроком є реалізація інтегрованого цифрового комплексу, що охоплює:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – для інтеграції бухгалтерського обліку, бюджетування та прогнозування в єдиний простір.
- CRM-системи (Customer Relationship Management) – для оптимізації взаємодії з клієнтами та управління продуктовим портфелем.
- BI-рішення (Business Intelligence) – для аналізу великих масивів даних і візуалізації ключових показників у реальному часі.
- RPA-технології (Robotic Process Automation) – для автоматизації рутинних бек-офісних операцій.

Впровадження цих рішень підтверджується позитивною динамікою: зниженням адміністративних витрат (з 7,6 до 6,4 млрд грн у 2023 році) , зменшенням чисельності персоналу (на 3,6%) та зростанням частки цифрових операцій (понад 70% клієнтських операцій). Очікуваний ефект – скорочення часу підготовки управлінської звітності на 50% та зниження співвідношення витрат до доходів (CIR).

2. Удосконалення методів фінансового аналізу та прогнозування

Для переходу від ретроспективного до прогнозного управління рекомендовано впровадження сучасних аналітичних методик:

- DCF (Discounted Cash Flow): Для обґрунтованої оцінки інвестиційних проєктів, зокрема, щодо модернізації IT-інфраструктури.
- EVA (Economic Value Added): Для визначення економічної ефективності кожного бізнес-сегмента і виявлення неефективних напрямів.
- Багатосценарне прогнозування та стрес-тестування: Для оцінки стійкості капіталу банку до макроекономічних шоків, відповідно до вимог НБУ.

Ці методики, інтегровані в BI-систему , дозволять підвищити точність фінансового прогнозу (з ±10% до ±3%) і забезпечать довгострокове зростання економічної доданої вартості (EVA) мінімум на 1–2% щороку.

3. Формалізація управлінських рішень та звітності

Стратегічна модернізація вимагає створення єдиного інформаційного середовища та чіткої системи звітності:

- Дворівнева звітність: Розмежування оперативної (щоденної) та стратегічної (довгострокової) звітності для підвищення швидкості та обґрунтованості рішень.
- KPI-менеджмент: Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють не лише фінансові результати, а й показники ризику, ліквідності та ефективності витрат (C/I ratio), з автоматизацією їх обчислення.
- Культура, орієнтована на дані (data-driven): Реалізація трансформаційних проєктів повинна супроводжуватися навчанням персоналу та зміною управлінської культури — від інтуїтивного до аналітичного підходу.

У сукупності, модернізація фінансових інструментів АТ «Ощадбанк» є стратегічною необхідністю. Вона дозволить перейти до проактивного управління, де фінансові рішення ухвалюються на основі достовірних даних, що підвищить конкурентоспроможність банку та забезпечить його стійкість у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дослідження системи фінансового управління в АТ «Ощадбанк» було досягнуто основну мету роботи — здійснено поглиблений аналіз чинних фінансових інструментів, виявлено наявні проблеми й обмеження, а також запропоновано обґрунтовані напрями модернізації. Усі поставлені завдання були реалізовані шляхом логічної послідовності дослідження, що включала теоретичний, аналітичний і практично-рекомендаційний етапи. Це дозволило отримати цілісне уявлення про ефективність наявної фінансової політики банку, її відповідність сучасним викликам та перспективи вдосконалення в контексті цифрової трансформації банківського сектору.

Перш за все, було проаналізовано сутність, цілі та функції фінансового управління в банку як складної багатокомпонентної системи. Під час теоретичного обґрунтування доведено, що фінансове управління в умовах сьогодення не може бути обмеженим лише традиційними інструментами бюджетування, контролю витрат чи планування прибутку. Навпаки, воно охоплює широку сферу стратегічного мислення, яка включає управління ризиками, прогнозування динаміки фінансових потоків, забезпечення стабільності капіталу та оптимізацію ресурсної бази. З урахуванням цього, було визначено ключові вимоги до сучасної моделі фінансового управління банком: гнучкість, адаптивність, технологічність та аналітична проактивність. Поглиблення розуміння природи та структури фінансових інструментів дозволило сформувати наукове підґрунтя для подальшого прикладного аналізу.

В аналітичному розділі було проведено оцінку фінансової звітності АТ «Ощадбанк» за останні три роки (2022–2024), з акцентом на аналіз активів, пасивів, кредитного портфеля, операцій з державними цінними паперами, ліквідності та власного капіталу. Здійснено динамічне й структурне порівняння окремих показників, зокрема співвідношення зобов’язань до власного капіталу, обсягів проблемної заборгованості, рівня доходності основних активних

операцій, резервування, а також операційної ефективності. Виявлено, що банк демонструє позитивну динаміку прибутковості, нарощує частку цифрових транзакцій та зміцнює позиції в державному секторі. Водночас були зафіксовані низка обмежень, зокрема: зростання навантаження на резерви, концентрація кредитного портфеля в окремих секторах, обмеженість методів прогнозного аналізу, а також недостатній рівень автоматизації в підсистемах управління ризиками. Ці аспекти стали базою для визначення нагальної потреби в трансформації системи фінансового управління.

У третьому розділі було запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансового управління в АТ «Ощадбанк». Передусім, було обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових технологій: ERP-систем, CRM-платформ, BI-інструментів, автоматизованих систем формування звітності та обробки даних у реальному часі. Окрема увага приділялася інтеграції аналітичних модулів на основі машинного навчання, які дають змогу прогнозувати фінансову стійкість, виявляти тренди ризиків і мінімізувати вплив зовнішніх шоків. Удосконалення методів фінансового аналізу — через сценарне моделювання, застосування KPI-систем, аналіз EVA і VAR — розглядається як критично важливий інструмент підвищення точності управлінських рішень. У межах розробленої стратегії запропоновано перейти від реактивної до проактивної моделі управління, в якій ключовими цінностями стають аналітика, гнучкість і цифрова компетентність керівного складу.

Загалом результати роботи свідчать про необхідність цілеспрямованої й системної модернізації підходів до управління фінансами в АТ «Ощадбанк». Пропоновані напрями вдосконалення відповідають сучасним викликам фінансового сектору, зокрема діджиталізації, загрозам кіберризиків, зміні клієнтських очікувань, динаміці валютно-фінансових ринків та регуляторним оновленням. Імплементація розроблених рішень дозволить банку досягнути нової якості фінансового планування, покращити наглядовий контроль, зміцнити клієнтську довіру, а також підвищити загальну рентабельність та ефективність.

Теоретичне й практичне значення роботи проявляється в тому, що результати можуть бути використані як для розробки внутрішньої політики банку, так і як основа для подальших наукових досліджень у сфері фінансового менеджменту. Модель удосконалення, запропонована у дослідженні, є гнучкою та адаптованою до умов як державних, так і приватних фінансових інституцій. Вона враховує найкращі міжнародні практики та відповідає вимогам стійкого розвитку фінансової системи в умовах трансформаційної економіки.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що фінансове управління банком у XXI столітті — це не лише питання раціонального розподілу ресурсів, а насамперед — інтелектуальна система прийняття рішень, яка має бути заснована на інтегрованих даних, аналітиці, інноваційності та дотриманні стандартів прозорості. Тільки за таких умов можливо досягти як внутрішньої ефективності банківської установи, так і її високої адаптивності до викликів зовнішнього середовища, що постійно змінюється. У цьому контексті модернізація фінансових інструментів стає не лише стратегічною необхідністю, але й запорукою сталого розвитку національної банківської системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оспіщев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг*. 2009. № 2(10). С. 218–223.

2. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

3. Геращенко І.О., Войтенко А.Ю. Інноваційні методи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: Укртранс, 2012. С. 137–142.

4. Ганін В., Алєкпєров Р. Оцінка системи управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С.149–152. DOI:https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-32

5. Притуляк Н.М. Ознаки фінансової стійкості – теоретична основа моделювання факторних систем. *Економіка. Фінанси. Право*. 2011. № 1. С. 26–31.

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" (нП(С)БО 16) затверджено наказом Мінфіну від 31 грудня 1999 року № 318. URL: https://zakon.help/law/318/

7. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 392 с.

8. Кучеренко К. В. Фінансова стійкість як чинник та індикатор економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7(2). С. 44–46.

9. Сак Т.В. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37-44. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/37.pdf

10. Клочко Т. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. No 23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2021-23-17

11. Марцин В. С. Платоспроможність і фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2011. № 7. С. 26–29.

12. Кальченко О. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 320–326.

13. Кириленко І.С. Економічна діагностика в системі управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 352 с.

14. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (автореферат). Ін-т екононом., прогнозув. НАН України. Київ, 2006. 59 с.

15. Салькова І. Ю, Санкевич В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf

16. Костирко Л.А. Методичні основи оцінки потенціалу фінансової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т.1. С. 22–26.

17. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку.* 2021. № 56. С. 129–134.

18. Гіляровська Л.Т., Вехорєва А.А. Аналіз та оцінка фінансової стійкості комерційного підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

19. Данілов О.Д. Сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємства. *Фінансовий простір.* 2020. № 1. С. 88–95.

20. Зуб М.І. Теоретичні підходи до сутності фінансової стабільності підприємства. *Науковий вісник ЛНУ.* 2020. № 57. С. 133–138.

21. Fraser L., Ormiston A. *Understanding Financial Statements.* Pearson, 2018.

22. Кулик О.М. Управління фінансовими потоками підприємства в умовах ринкової нестабільності. *Фінансові дослідження.* 2020. № 1. С. 98–104.

23. Рачинський О. В. Дефініція наукових поглядів щодо поняття «фінансова стійкість підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 2. С. 226–229.

24. Литовченко Н.І. Система показників оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 90–95.

25. Altman E. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy.* Wiley, 2019.

26. Ляшенко В. Формування системи контролінгу для забезпечення фінансової стійкості. *Контролінг.* 2019. № 1. С. 63–68.

27. Пономаренко Л.О. Фінансовий аналіз: сучасні методи та моделі. Херсон: Олді-Плюс, 2018. 420 с.

28. Ігнатенко М. Аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 15. С. 49–53.

29. Мазур О.І. Фінансове прогнозування в управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 41. С. 88–92.

30. Brigham E., Ehrhardt M. *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning, 2021.

31. Пономаренко В.С. Управління ризиками підприємства в умовах економічної невизначеності. *Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 112–118.

32. Гуменюк А. Стратегічне управління фінансовою стійкістю промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент.* 2022. № 4. С. 55–62.

33. Бугай В.М. Діагностика фінансової рівноваги підприємства. *Фінанси, облік і аудит.* 2019. № 33. С. 101–108.

34. Кравченко М.П. Формування ефективної структури капіталу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22. С. 130–136.

35. Ross S., Westerfield R., Jordan B. *Fundamentals of Corporate Finance.* McGraw-Hill, 2020.

36. Вергелес Д. Аналіз динаміки та структури капіталу підприємства. *Науковий вісник УжНУ.* 2020. № 2. С. 54–59.

37. Зеленко О. Інструменти зміцнення фінансової стійкості підприємств. *Бізнес Інформ.* 2021. № 10. С. 118–123.

38. Казначей О.А. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства. *Фінансовий ринок України.* 2019. № 9. С. 47–51.

39. Бойко О. Оцінка ризиків у системі фінансової безпеки підприємства. *Економічний форум.* 2020. № 3. С. 93–98.

40. Кузьмін О. Є., Гордієнко Л. Фінансова діагностика підприємства: підходи та методи. *Менеджмент та підприємництво в Україні.* 2021. № 6. С. 112–118.

41. Дяченко І.Ф. Управління ризиками в системі забезпечення фінансової стабільності підприємств. *Економічний форум.* 2019. № 4. С. 45–51.

42. Малигіна В.І. Оцінка ефективності фінансової діяльності підприємства в умовах діджиталізації. *Економічний простір.* 2021. № 167. С. 76–81.

43. Панченко Т. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Вісник КНУ.* 2019. № 4. С. 51–57.

44. Пахненко О. Механізми забезпечення фінансової безпеки бізнесу. *Інфраструктура ринку.* 2021. № 62. С. 204–209.

45. Приймак С., Волкова О. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-58

46. Касьянов Є.Г. Управління капіталом підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. 280 с.

47. Афанасьєва О. Фінансова стійкість підприємства: методичні підходи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 8. С. 73–78.

48. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори. *Інтернаука.* 2022. № 12. С. 24–31.

49. Біловодська О.А. Моделі аналізу фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. № 6. С. 144–150.

50. Шевченко Д.В. Моделювання фінансової стійкості підприємства в умовах ризику. *Бізнес Інформ.* 2022. № 5. С. 135–141.

51. Vaishampayan V. *Enterprise Financial Risk Management.* Springer, 2019.

52. Коротя Л.В. Аналіз фінансових результатів підприємств України. *Вісник КНУ.* 2019. № 4. С. 51–57.

53. Малиновська Т. Дослідження показників фінансової стійкості. *Економічний аналіз.* 2020. № 3. С. 120–125.

54. Дейнеко Л.В. Чинники впливу на фінансову стабільність підприємства. *Економічні науки.* 2021. № 16. С. 41–47.

55. Головченко О. Фінансова діагностика підприємства: методи. *Економіка та суспільство.* 2020. № 23.

56. Мельник Л.М. Антикризове управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економічний часопис.* 2020. № 3. С. 112–118.

57. Кузьо Н. Оцінка платоспроможності як елемент фінансової стійкості. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 55. С. 149–154.

58. Фінансова звітність. АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist.

59. Фінансова звітність КП «Водоканал». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/entity/03361626

60. Finance and investment for water. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/en/topics/finance-and-investment-for-water.html.

61. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.99 р. № 290. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text.

62. Докієнко Л. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 51–58.

63. Спільний звіт про результати координованого аудиту щодо Цілі 6 Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Рахункова палата України. 2024. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/IntCooperation/IntAudits/2024/SDG6_JR_ua.pdf.

64. Altman E.I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. Volume 23, Issue 4. P. 589–609.

65. Financial Stability. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financial-stability_220053357172.html.

66. Corporate Sector Financial Stress Indicators. Office of financial research. URL: https://www.financialresearch.gov/financial-stress-index/.

67. Competitive small and medium enterprises : a diagnostic to help design smart SME policy. World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/534521468331785470.

68. Integrated National Financing Frameworks. United Nations Development Programme. URL: https://sdgfinance.undp.org/our-services/INFF.

69. Financial Stability. European Commission. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/finance/financial-stability_en.

70. ISO 31000:2018. Risk Management — Guidelines. ISO 2018, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2023 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Процентні доходи			
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	28 890 272	18 981 901
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 706 743	3 566 906
Всього процентних доходів		**32 597 015**	**22 548 807**
Процентні витрати	5	(13 867 477)	(7 564 688)
Чистий процентний дохід		**18 729 538**	**14 984 119**
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	1 363 633	(11 039 456)
Чистий процентний дохід/ (витрати) після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		**20 093 171**	**3 944 663**
Комісійні доходи	6	12 025 296	9 386 584
Комісійні витрати	6	(5 375 663)	(3 447 839)
Операції з іноземною валютою, нетто		937 821	1 234 118
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		108 484	(3 588 937)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	(3 700 138)	8 321 816
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями		110 430	(304 573)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(37 919)	(3 048)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(36 998)	(3 321)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		–	903
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(342 401)	(603 165)
Інші доходи		557 429	547 691
Інші витрати		–	(245 316)
Чистий непроцентний дохід		**4 246 341**	**11 294 913**
Операційні доходи		**24 339 512**	**15 239 576**
Витрати на виплати працівникам	8	(7 248 905)	(8 145 471)
Амортизаційні витрати	8	(2 002 715)	(1 833 746)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(5 841 418)	(4 628 921)
Прибуток від операційної діяльності		**9 246 474**	**631 438**
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		7 208	4 547
Прибуток/(збиток) до оподаткування		**9 253 682**	**635 985**
(Витрати)/ відшкодування з податку на прибуток	9	(3 277 200)	2 357
Чистий прибуток/(збиток)		**5 976 482**	**638 342**
Відноситься до:			
Акціонера Банку		5 976 989	638 754
Неконтрольованої частки участі		(507)	(412)

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Вплив зміни валютних курсів на залишок грошових коштів та їх еквівалентів		1 212 410	3 501 703
Готівкові кошти на тимчасово окупованих територіях		–	(106 909)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(75 896)	(12 782)
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		**37 473 306**	**9 375 393**
Грошові кошти та їх еквіваленти, на початок періоду		28 376 712	19 001 319
Грошові кошти та їх еквіваленти, на кінець періоду	11	**65 850 018**	**28 376 712**

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року

М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Проценти отримані		28 868 115	17 915 815
Проценти сплачені		(13 443 295)	(7 482 139)
Комісійні доходи отримані		12 004 869	9 385 209
Комісійні витрати сплачені		(5 373 921)	(3 447 688)
Операції з іноземною валютою		937 821	1 234 118
Операції з похідними фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток або збиток	7	–	(501)
Інші доходи		363 617	190 236
Витрати на утримання персоналу сплачені		(7 241 558)	(8 001 031)
Операційні витрати сплачені		(5 644 757)	(4 175 583)
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**10 470 891**	**5 618 436**
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Зменшення/(збільшення) операційних активів:			
Кредити, надані клієнтам		(3 691 099)	(12 314 884)
Інші активи:			
Інші фінансові активи		811 414	(752 726)
Інші нефінансові активи		(374 794)	94 576
Збільшення/(зменшення) операційних зобов'язань:			
Кошти банків		(195 509)	(7 099 625)
Рахунки клієнтів		65 769 146	28 928 353
Інші зобов'язання:			
Інші фінансові зобов'язання		56 469	(37 130)
Інші нефінансові зобов'язання		93 599	80 902
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від операційної діяльності до сплати податку на прибуток		**72 940 117**	**14 517 902**
Податок на прибуток (сплачений)/відшкодований		(1 238 341)	(53 770)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від операційної діяльності		**71 701 776**	**14 464 132**
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання інвестицій		(4 224 034 712)	(3 864 800 137)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій		4 194 592 027	3 864 596 399
Придбання основних засобів		(3 789 306)	(2 446 756)
Надходження від продажу основних засобів		13 172	22 018
Придбання нематеріальних активів		(772 371)	(404 694)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від інвестиційної діяльності		**(33 991 190)**	**(3 033 170)**
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Надходження інших запозичених коштів	20	3 538 000	540 000
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	23	(191 941)	(318 117)
Погашення випущених єврооблігацій	19	(3 108 331)	(3 949 410)
Погашення інших запозичених коштів	20	(968 524)	(1 193 210)
Погашення субординованого боргу	22	(457 108)	(356 201)
Погашення зобов'язань за договорами оренди	21	(185 890)	(160 643)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від фінансової діяльності		**(1 373 794)**	**(5 437 581)**
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютних курсів		**36 336 792**	**5 993 381**

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	65 850 018	28 376 712
Кредити, надані клієнтам	12	89 109 019	83 215 595
Інвестиції	13	173 447 680	143 398 851
Інвестиційна нерухомість	14	542 598	626 789
Передплата з податку на прибуток		62 772	470 943
Відстрочені активи з податку на прибуток	9	865 374	–
Основні засоби	15	10 208 797	6 521 344
Нематеріальні активи	15	2 465 154	2 106 476
Інші фінансові активи	16	746 511	1 319 773
Інші нефінансові активи	16	3 237 800	3 237 587
Всього активів		**346 535 723**	**269 274 070**
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	17	366 363	543 326
Рахунки клієнтів	18	302 944 010	233 940 309
Забезпечення	21	939 501	1 179 977
Інші фінансові зобов'язання	21	608 667	606 965
Інші нефінансові зобов'язання	21	1 450 879	1 289 951
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток		2 953 486	49
Інші запозичені кошти	20	5 361 909	2 676 153
Випущені єврооблігації	19	2 935 584	6 041 534
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	–	97 833
Субординований борг	22	250 816	716 442
Всього зобов'язань		**317 811 215**	**247 092 539**
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 985 382	1 473 482
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		9 730	60 894
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		880 862	684 601
Кумулятивна сума курсових різниць		2 701	2 537
Непокритий збиток		(23 891 423)	(29 777 746)
Неконтрольована частка участі		12 276	12 783
Всього власного капіталу		**28 724 508**	**22 181 531**
Всього зобов'язань та власного капіталу		**346 535 723**	**269 274 070**

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року

М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

Додаток Б

Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2024 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2024 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Процентні доходи			
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою собівартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	40 713 123	28 890 272
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 244 303	3 706 743
Всього процентних доходів		**43 957 426**	**32 597 015**
Процентні витрати	5	(19 639 411)	(13 867 477)
Чистий процентний дохід		**24 318 015**	**18 729 538**
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	2 760 118	1 363 633
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		**27 078 133**	**20 093 171**
Комісійні доходи	6	12 930 876	12 025 296
Комісійні витрати	6	(6 157 539)	(5 375 663)
Операції з іноземною валютою, нетто		1 222 481	937 821
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		(81 181)	108 484
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	3 520 815	(3 700 138)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	29	(493 766)	110 430
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		29 030	(37 919)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		4 331	(36 998)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		2 314	–
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(1 229 195)	(342 401)
Інші доходи		513 686	557 429
Чистий непроцентний дохід		**10 261 852**	**4 246 341**
Операційні доходи		**37 339 985**	**24 339 512**
Витрати на виплати працівникам	8	(9 111 788)	(7 248 905)
Амортизаційні витрати	8	(2 464 351)	(2 002 715)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(7 206 625)	(5 841 418)
Прибуток від операційної діяльності		**18 557 221**	**9 246 474**
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		–	7 208
Прибуток/(збиток) до оподаткування		**18 557 221**	**9 253 682**
(Витрати)/ відшкодування з податку на прибуток	9	(10 664 432)	(3 277 200)
Чистий прибуток/(збиток)		**7 892 789**	**5 976 482**
Відноситься до:			
Акціонера Банку		7 892 898	5 976 989
Неконтрольованої частки участі		(109)	(507)

Примітки на сторінках 8-102 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2024 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Проценти отримані		41 730 393	28 868 115
Проценти сплачені		(19 259 676)	(13 443 295)
Комісійні доходи отримані		13 017 722	12 004 869
Комісійні витрати сплачені		(6 157 414)	(5 373 921)
Операції з іноземною валютою		1 222 481	937 821
Інші доходи		355 276	363 617
Витрати на утримання персоналу сплачені		(8 606 824)	(7 241 558)
Операційні витрати сплачені		(7 036 906)	(5 644 757)
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**15 265 052**	**10 470 891**
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях (Збільшення)/зменшення операційних активів:			
Кредити, надані клієнтам		(16 677 331)	(3 691 099)
Інші активи:			
Інші фінансові активи		322 344	811 414
Інші нефінансові активи		(423 804)	(374 794)
Збільшення/(зменшення) операційних зобов'язань:			
Кошти банків		(188 521)	(195 509)
Рахунки клієнтів		68 239 427	65 769 146
Інші зобов'язання:			
Інші фінансові зобов'язання		(71 368)	56 469
Інші нефінансові зобов'язання		154 241	93 599
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від операційної діяльності до сплати податку на прибуток		**66 620 040**	**72 940 117**
Податок на прибуток (сплачений)/відшкодований		(10 629 434)	(1 238 341)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від операційної діяльності		**55 990 606**	**71 701 776**
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання інвестицій в цінні папери		(7 270 058 748)	(4 224 034 712)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій в цінні папери		7 220 919 611	4 194 592 027
Придбання основних засобів		(4 842 079)	(3 789 306)
Надходження від продажу основних засобів		14 876	13 172
Придбання нематеріальних активів		(1 266 838)	(772 371)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від інвестиційної діяльності		**(55 233 178)**	**(33 991 190)**
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Надходження інших запозичених коштів	20	5 002 550	3 538 000
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	23	(1 793 478)	(191 941)
Погашення випущених єврооблігацій	19	(2 005 246)	(3 108 331)
Погашення інших запозичених коштів	20	(1 493 581)	(968 524)
Погашення субординованого боргу	22	(237 029)	(457 108)
Погашення зобов'язань за договорами оренди	21	(202 357)	(185 890)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від фінансової діяльності		**(729 141)**	**(1 373 794)**
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютних курсів		**28 287**	**36 336 792**

Примітки на сторінках 8-102 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	68 331 662	65 850 018
Кредити, надані клієнтам	12	111 082 518	89 109 019
Інвестиції в цінні папери	13	227 657 969	173 447 680
Інвестиційна нерухомість	14	559 117	542 598
Передплата з податку на прибуток		392	62 772
Відстрочені активи з податку на прибуток	9	–	865 374
Основні засоби	15	11 368 683	10 208 797
Нематеріальні активи	15	3 171 556	2 465 154
Інші фінансові активи	16	591 704	746 511
Інші нефінансові активи	16	5 825 332	3 237 800
Всього активів		**428 588 933**	**346 535 723**
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	17	185 582	366 363
Рахунки клієнтів	18	377 148 649	302 944 010
Забезпечення	21	1 284 526	939 501
Інші фінансові зобов'язання	21	566 741	608 667
Інші нефінансові зобов'язання	21	2 292 393	1 450 879
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток		2 131 315	2 953 486
Інші запозичені кошти	20	8 909 747	5 361 909
Випущені єврооблігації	19	1 080 646	2 935 584
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	362 737	–
Субординований борг	22	–	250 816
Всього зобов'язань		**393 962 336**	**317 811 215**
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 871 339	1 985 382
Резерв переоцінки за борговими фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		–	9 730
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		309 166	880 862
Кумулятивна сума курсових різниць		3 168	2 701
Непокритий збиток		(17 294 223)	(23 891 423)
Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку		**34 614 430**	**28 712 232**
Неконтрольована частка участі		12 167	12 276
Всього власного капіталу		**34 626 597**	**28 724 508**
Всього зобов'язань та власного капіталу		**428 588 933**	**346 535 723**

Від імені Правління:

Сергій НАУМОВ
Голова Правління

07 квітня 2025 року

Марія ДЕМКОВИЧ
Головний бухгалтер

07 квітня 2025 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Шоха О.І., 247-86-19

Примітки на сторінках 8-102 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2024 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Чистий прибуток/(збиток)		**7 892 789**	**5 976 482**
Інші сукупні доходи/(витрати)			
Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків			
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки інструментів капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	9	(211 595)	196 261
Чиста зміна резерву переоцінки будівель за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	9	23 636	613 175
Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:			
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності		467	164
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій в цінні папери, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	9	(7 416)	(51 164)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій в цінні папери, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки		(2 314)	–
Інші сукупні доходи/(витрати)		**(197 222)**	**758 436**
Всього сукупний дохід/(витрати)		**7 695 567**	**6 734 918**
Відноситься до:			
Акціонера Банку		7 695 676	6 735 425
Неконтрольованої частки участі		(109)	(507)

Від імені Правління:

Сергій НАУМОВ
Голова Правління

07 квітня 2025 року

Марія ДЕМКОВИЧ
Головний бухгалтер

07 квітня 2025 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Шоха О.І., 247-86-19

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Шуляк Богдан Олегович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти feodot2002@gmail.com ,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Модернізація інструментів фінансового управління діяльністю АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)