

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

на тему: **Оцінка ризиків управління ліквідністю в банку:
методи мінімізації негативних наслідків кризових
явищ (на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК»)**

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПФМЗ-61
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
(шифр і назва спеціальності)

Задирайко У.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Химич І.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Химич І.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Крупка А.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Краузе О.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ

Андрій КРУПКА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Задирайко Уляна Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка ризиків управління ліквідністю в банку: методи мінімізації негативних наслідків кризових явищ (на прикладі АТ «Укргазбанк»)

Керівник роботи Химич Ірина Григорівна, к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від «07» жовтня 2025 року № 4/7-860

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2025

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність АТ «Укргазбанк», статті, монографії вітчизняних та закордонних науковців

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади управління ліквідністю та оцінки її ризиків у банківській діяльності

Розділ 2. Комплексний аналіз фінансово-економічного стану АТ «Укргазбанк»

Розділ 3. Пропозиції щодо покращення системи управління ліквідністю та зменшення ризиків в АТ «Укргазбанк» в умовах кризи

Розділ 4. Охорона паці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Таблиця 1.1 Основні ознаки ліквідності банку за результатами аналізу визначень

Таблиця 2.1 Активи АТ «Укргазбанк» за період 2020-2024 роки, млн. грн.

Рисунок 2.1 Найбільш вагомі статті активів ПАТ КБ «Укргазбанку» за період 2020-2025 роки, млн. грн.

Таблиця 2.3 Зобов'язання АТ «Укргазбанк» за період 2020-2024 роки, млн. грн.

Рисунок 2.2 Найбільш вагомі статті зобов'язань АТ «Укргазбанку» за період 2020-2024 роки, млн. грн.

Рисунок 3.3 Результати ALM-моделювання гепів ліквідності АТ «Укргазбанк» за трьома сценаріями

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	12.12.2025	
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2025	

Студент

(підпис)

Задирайко У.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Задирайко У.П. Оцінка ризиків управління ліквідністю в банку: методи мінімалізації негативних наслідків кризових явищ (на прикладі, «УКРГАЗБАНК»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – ТНТУ. – Тернопіль, 2025.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» у сфері управління ліквідністю.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є оцінка ризиків управління ліквідністю банку та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління ліквідністю в умовах кризових явищ.

Методи дослідження. Використовувалися методи аналітичного дослідження: узагальнення, синтез, порівняльний, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод та елементи сценарного моделювання. Це дало змогу комплексно дослідити стан ліквідності банку та визначити ключові ризики.

У роботі проаналізовано теоретичні підходи до управління ліквідністю; здійснено оцінку фінансово-економічного стану банку за 2020-2024 роки; досліджено відповідність показників ліквідності нормативним вимогам НБУ; виявлено чинники формування ризиків ліквідності. Розроблено пропозиції щодо впровадження системи раннього виявлення ризиків, динамічної моделі управління структурою зобов'язань та антикризового плану з інтеграцією ESG-факторів і цифрових інструментів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості банку та зміцненню стабільності банківської системи України.

Ключові слова: ліквідність банку, ризик ліквідності, фінансова стійкість, нормативи LCR та NSFR, управління зобов'язаннями, антикризове планування.

ANNOTATION

Zadyraiko U. Assessment of liquidity management risks in a bank: methods of minimizing the negative effects of crisis phenomena (JSC “UKRGAZBANK” as a case of study). – Manuscript.

Research for obtaining the Master’s degree in the specialty 072 “Finance, Banking, Insurance and Stock Market.” – TNTU. – Ternopil, 2025.

The object of the research is the financial and economic activities of JSC “UKRGAZBANK” in the field of liquidity management.

The purpose of the qualification work is to assess liquidity management risks in the bank and to develop proposals for improving the effectiveness of the liquidity management system under crisis conditions.

Research methods. Analytical research methods were used, including generalization, synthesis, comparative, horizontal and vertical analysis, coefficient method, and elements of scenario modeling. These methods made it possible to comprehensively study the bank’s liquidity position and identify key risks.

The paper analyzes theoretical approaches to liquidity management; assesses the financial and economic performance of the bank for 2020-2024; examines the compliance of liquidity indicators with the NBU’s regulatory requirements; and identifies factors shaping liquidity risks. Proposals have been developed for the implementation of an early risk detection system, a dynamic liability structure management model, and a crisis liquidity management plan integrating ESG factors and digital tools. The implementation of these measures will enhance the bank’s financial stability and strengthen the resilience of the banking system of Ukraine.

Keywords: bank liquidity, liquidity risk, financial stability, LCR and NSFR ratios, liability management, crisis planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ОЦІНКИ ЇЇ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1 Економічна сутність ліквідності банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості.....	11
1.2 Ризики ліквідності: класифікація, джерела виникнення та особливості прояву в кризових умовах.....	17
1.3 Теоретичні підходи до управління ліквідністю банку та методи мінімізації ризиків.....	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АБ «УКРГАЗБАНК»	
2.1 Аналіз динаміки та структури активів і зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК».....	28
2.2 Відповідність ключових показників діяльності банку нормативам Національного банку України.....	42
2.3 Оцінка ліквідності та фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК».....	44
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ В АБ «УКРГАЗБАНК» В УМОВАХ КРИЗИ	
3.1 Запровадження внутрішньої системи раннього виявлення ризиків ліквідності з урахуванням кризових сценаріїв.....	49
3.2 Упровадження динамічної моделі управління структурою зобов'язань для підвищення стійкості ліквідності.....	52

3.3 Розробка плану антикризового управління ліквідністю з інтеграцією ESG-факторів та цифрових інструментів.....	57
Висновки до розділу 3.....	60
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1 Стан охорони праці АБ «УКРГАЗБАНК».....	62
4.2 Виявлення та оцінка ризиків виникнення надзвичайних ситуацій, моделювання можливої обстановки та відпрацювання сценаріїв дій в банківській установі.....	66
Висновки до розділу 4.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення належного рівня ліквідності банків є ключовою умовою стабільності фінансової системи, особливо в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. Ліквідність виступає фундаментальним показником платоспроможності банку, визначаючи його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами, контрагентами та державою. Недостатній рівень ліквідності може призвести до системних ризиків, тоді як ефективне управління ліквідністю зміцнює фінансову стійкість банківської установи та сприяє підтриманню довіри вкладників.

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» (далі – АБ «УКРГАЗБАНК») як системно важливий державний банк, який відіграє провідну роль у забезпеченні фінансової стабільності України. У 2022–2024 роках, попри воєнні ризики, банк продемонстрував здатність нарощувати ліквідні активи та підтримувати нормативи ліквідності, що дало змогу йому залишатися активним учасником фінансування критичних секторів економіки – енергетики, аграрного виробництва та сталого розвитку. Водночас зростання геополітичних ризиків, волатильність фінансових потоків і посилення регуляторних вимог актуалізують завдання вдосконалення системи управління ліквідністю та мінімізації пов'язаних ризиків.

Мета дослідження – оцінити ризики управління ліквідністю АБ «УКРГАЗБАНК» та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління ліквідністю в умовах кризових явищ.

Завдання дослідження:

1. Розкрити економічну сутність ліквідності банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості.
2. Систематизувати класифікацію ризиків ліквідності та чинників їх виникнення.

3. Проаналізувати теоретичні підходи до управління ліквідністю та методи мінімізації ризиків.

4. Провести комплексний аналіз фінансово-економічного стану АБ «УКРГАЗБАНК», зокрема структури активів та зобов'язань.

5. Оцінити відповідність нормативів ліквідності вимогам НБУ та міжнародним стандартам (LCR, NSFR), а також провести оцінку ліквідності та фінансової звітності.

6. Виявити ключові ризики ліквідності та розробити пропозиції щодо їх зниження, зокрема через впровадження систем раннього виявлення ризиків та динамічного управління структурою зобов'язань.

7. Сформувати внутрішньої системи раннього виявлення ризиків ліквідності з урахуванням кризових сценаріїв.

8. Розробити динамічну модель управління структурою зобов'язань для підвищення стійкості ліквідності.

9. Описати стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях у банку.

Об'єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність АБ «УКРГАЗБАНК».

Предмет дослідження – система управління ліквідністю банку та пов'язані з нею ризики в умовах кризових явищ.

Методи дослідження. У роботі використано методи узагальнення, порівняльного та структурного аналізу, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових показників, нормативний підхід, коефіцієнтний метод та елементи сценарного моделювання ризиків ліквідності.

Інформаційна база дослідження – наукові публікації, статистичні дані НБУ, фінансова звітність АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020-2024 роки та внутрішні аналітичні матеріали.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні практичних підходів до вдосконалення системи управління ліквідністю в державному банку в умовах

високої економічної невизначеності, зокрема через інтеграцію ESG-індикаторів і цифрових інструментів у механізми контролю ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління ліквідністю АБ «УКРГАЗБАНК», що сприятиме зміцненню його фінансової стійкості та стабільності банківської системи в цілому.

Апробація результатів. Основні положення дослідження були апробовані під час участі в міжнародних науково-практичних конференціях, присвячених проблемам фінансової стабільності та ризик-менеджменту.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Загальний обсяг становить 79 сторінок, містить 9 рисунків, 11 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ОЦІНКИ ЇЇ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та економічна характеристика ліквідності банку

Поняття ліквідності банку посідає центральне місце у фінансовому менеджменті банку, адже саме ліквідність визначає його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами, вкладниками та іншими контрагентами. За одним з наукових визначень, ліквідність банківської установи – це основа стабільної роботи банку та здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями [1].

Ліквідність банку – це рівень його здатності перетворювати активи в грошові кошти без значних втрат вартості та в необхідний строк для виконання поточних зобов'язань. Це визначення підкреслює часову та вартісну складову ліквідності, враховуючи можливість продажу активів без втрат [2].

Банківська ліквідність – це спроможність банківської установи забезпечити безперервний процес розрахунків шляхом ефективного управління активами та пасивами. Тут наголошено на управлінській функції ліквідності як результаті збалансованої структури балансу банку [3].

Втрата ліквідності неминуче веде до втрати платоспроможності банку та створює нестійкий фінансовий стан. Таким чином, підтримання належного рівня ліквідності є критично важливим як для окремого банку, так і для банківської системи загалом. Ефективне управління ліквідністю забезпечує фінансову стійкість банку, зміцнює довіру клієнтів і інвесторів та уможливорює стабільний розвиток фінансового сектору.

Ліквідність банку має комплексний характер і проявляється через низку ознак. Науковці виділяють ключові характеристики банківської ліквідності, виявлені шляхом контент-аналізу визначень поняття (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні ознаки ліквідності банку за результатами аналізу визначень

Ознака ліквідності	Частка визначень, де згадується ознака
Здатність своєчасно виконувати зобов'язання та задовольняти потребу в коштах	66,6 %
Збалансованість між строками і сумами погашення активів та виконання зобов'язань банку	25 %
Виконання вимог платоспроможних клієнтів та всіх балансових і позабалансових зобов'язань	16,6 %
Забезпечення платоспроможності та виконання платіжних зобов'язань, можливість надання кредитів	8 %
Виступає показником фінансового захисту (захищеності) клієнтів банку	8 %

Примітка: сформовано автором на основі [1]

Як видно з даних Табл. 1.1, найчастіше ліквідність банку розуміється як спроможність своєчасно виконувати свої зобов'язання та покривати потребу в грошових коштах (це відображено у 66,6 % наявних наукових визначень). Важливими ознаками також є збалансованість активів і пасивів за строками та сумами погашення (25 % визначень) і здатність виконувати всі зобов'язання перед клієнтами (у тому числі позабалансові) – цю ознаку зазначено у 16,6 % випадків. Дещо рідше у визначеннях наголошується на зв'язку ліквідності з платоспроможністю банку та його функцією захисту інтересів клієнтів (по 8 %). Таким чином, ліквідність інтегрує можливість банку підтримувати платоспроможність, своєчасно виконувати платежі та мати резерв ліквідних коштів для задоволення потреб бізнесу і вкладників.

Ліквідність банку характеризують різні види (рівні) ліквідності за часовим горизонтом управління (від короткострокового до довгострокового). Виділяють миттєву, поточну, короткострокову та довгострокову ліквідність банку. Кожен з цих видів ліквідності відображає здатність банку виконувати свої зобов'язання у відповідному часовому інтервалі (Табл. 1.2).

Види ліквідності банку та їх характеристика

Вид ліквідності	Характеристика (часовий горизонт та сутність)
Миттєва ліквідність	Здатність банку негайно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами за першої вимоги. Для цього банк тримає достатній обсяг високоліквідних активів – готівки та коштів на коррахунках в інших банках. Миттєва ліквідність забезпечує безперебійність платежів у реальному часі.
Поточна ліквідність	Здатність своєчасно виконувати зобов'язання протягом операційного дня. Вимагає достатніх фінансових ресурсів для виконання всіх платежів клієнтів та міжбанківських операцій в межах дня. Ефективне управління грошовими потоками є ключовим для підтримання поточної ліквідності.
Короткострокова ліквідність	Характеризує спроможність банку виконувати фінансові зобов'язання протягом відносно короткого періоду (як правило, до одного року). Залежить від обсягу ліквідних активів та стабільності джерел фінансування, достатніх для покриття очікуваних відтоків коштів у цей період.
Довгострокова ліквідність	Відображає здатність банку виконувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковому горизонті (більше одного року). Забезпечується спроможністю генерувати достатні грошові потоки для своєчасного погашення довгострокових депозитів, боргових цінних паперів та інших зобов'язань з тривалим строком обігу. Необхідне формування збалансованої структури активів і пасивів за строками, диверсифікація джерел фінансування та стійкі партнерські відносини з інвесторами.

Примітка: сформовано автором на основі [2]

Дані Табл. 1.2 доводять, що миттєва ліквідність забезпечується наявністю у банку високоліквідних коштів для негайного виконання платежів, поточна ліквідність – управлінням коштами в межах дня, короткострокова – достатнім обсягом ліквідних активів та стабільних пасивів у горизонті до одного року, а довгострокова ліквідність – здатністю банку підтримувати баланс ресурсів і зобов'язань на період більше року. Відповідно, підтримання кожного з рівнів ліквідності вимагає своїх підходів: від оперативного управління готівкою до стратегічного планування ресурсної бази.

На рівень ліквідності банку впливає широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать передусім макроекономічні умови (стан економіки, рівень інфляції, облікова ставка НБУ, валютний курс тощо), політична ситуація та регуляторна політика, які визначають доступність ресурсів і поведінку вкладників.

Внутрішні фактори ліквідності пов'язані з політикою і якістю управління всередині банку: структура і якість активів та пасивів, диверсифікація ресурсної бази, рівень ризиковості кредитного портфеля, ефективність менеджменту, репутація банку тощо. На Рис. 1.1 узагальнено класифікацію факторів ліквідності банку за джерелом їх походження.



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

Примітка: сформовано автором самостійно

Внутрішні фінансові фактори включають структуру активів (частка високоліквідних коштів, якість кредитного портфеля), структуру і стабільність ресурсної бази (частка строкових депозитів, достатність власного капіталу), збалансованість активів і пасивів за строками, доходність операцій банку тощо.

Внутрішні організаційні фактори охоплюють рівень корпоративного управління, якість роботи менеджменту, політику відносин з клієнтами, кадрову політику тощо.

До головних *зовнішніх факторів* належать: стан економіки та фінансового ринку, дії регулятора (НБУ), конкуренція в банківському секторі, політична та соціальна стабільність, а також непередбачувані події (форс-мажор), зокрема фінансові кризи або воєнні дії. Зовнішні умови визначають поведінку вкладників і позичальників: під час криз або негативних очікувань можливий масовий відтік депозитів чи скорочення міжбанківського кредитування, що погіршує ліквідність банків. Внутрішні ж резерви та правильна політика управління можуть суттєво пом'якшити вплив зовнішніх потрясінь. Таким чином, для забезпечення належної ліквідності банк має враховувати як власні фінансові показники та стратегію, так і макроекономічні тенденції та регуляторні вимоги.

Важливо відзначити, що поняття ліквідності застосовується на різних рівнях: ліквідність окремого банку, ліквідність його балансу та ліквідність банківської системи в цілому. На рівні балансу банку аналізують ліквідність активів і пасивів – наскільки швидко активи можуть бути конвертовані в кошти для погашення зобов'язань. На рівні окремого банку ліквідність оцінюється через низку нормативних показників, встановлених регулятором, тоді як на рівні банківської системи говорять про сукупну ліквідність системи, тобто здатність усієї сукупності банків підтримувати безперебійність платежів і кредитування в економіці.

У сучасних умовах управління ліквідністю банківських установ неможливе без урахування макроекономічного контексту, зокрема впливу війни на фінансову систему. Як зазначає у своєму дослідженні Тимошик Н.С., дестабілізація ринку, збільшення кредитного ризику та обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування зумовлюють необхідність перегляду традиційних інструментів забезпечення ліквідності банків. У цих умовах банки мають посилювати роль внутрішнього фінансового моніторингу та

переорієнтовуватися на більш короткострокові та гнучкі моделі управління ресурсами [4].

Ефективне управління ліквідністю також пов'язане із точністю фінансового обліку та контролінгу. На думку Маркович І. Б. та Крупки А. Я., у банківській практиці важливо запроваджувати фінансовий контролінг не лише для оцінки прибутковості операцій, але і для формування оптимальної структури активів і пасивів. У тому числі йдеться про інструменти оцінки ліквідності цінних паперів, які мають значний вплив на короткострокову платоспроможність установи [5].

Проблематика партнерства між державним і приватним банківськими секторами у сфері підтримки ліквідності також залишається актуальною. Як зазначає Панухник О.В., тільки за умов належного балансу державного регулювання й ринкових механізмів можливо сформувати стійку банківську систему, здатну ефективно реагувати на виклики нестабільного середовища. Особливу увагу приділено інституційній взаємодії між Національним банком і комерційними установами щодо підтримки короткострокової ліквідності [6].

Усі зазначені вище підходи формують багаторівневу систему управління ліквідністю, яка включає стратегічне планування, короткострокове регулювання, нормативне забезпечення та внутрішній фінансовий аналіз. Тільки інтеграція аналітичних інструментів, регуляторних норм і ринкової дисципліни дає можливість забезпечити фінансову стійкість банків в умовах високої волатильності. Таким чином, розгляд ліквідності як міждисциплінарної категорії, що об'єднує фінансовий контроль, макроекономічне регулювання та партнерські відносини між сектором, відповідає сучасним викликам фінансової безпеки України.

Отже, ліквідність слід розглядати не лише як внутрішній показник окремого банку, а і як системну категорію фінансової стійкості, що відображає готовність банківського сектору витримувати кризи.

1.2 Ризик ліквідності банку та чинники його виникнення

Банківська ліквідність нерозривно пов'язана з поняттям ризику ліквідності – можливістю виникнення у банку проблем з підтриманням ліквідності на необхідному рівні.

Ризик ліквідності визначається як наявний або потенційний ризик для доходів та капіталу банку, що виникає через неспроможність своєчасно виконати свої зобов'язання без неприйнятних втрат. Іншими словами, це ризик того, що в певний момент банк не матиме достатньо коштів для покриття відтоку коштів, тобто не зможе вчасно розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями перед клієнтами або контрагентами. Така ситуація може змусити банк залучати дорогі ресурси, продавати активи зі збитками або навіть призвести до дефолту за зобов'язаннями [7].

Причиною виникнення ризику ліквідності найчастіше є незбалансованість між термінами і обсягами активів і пасивів банку. Якщо значна частина зобов'язань банку (пасивів) є короткостроковою, а активи вкладені у менш ліквідні або довгострокові інструменти, може виникнути розрив ліквідності: банк стикається з відтоком коштів, які не може покрити через те, що активи не можна швидко реалізувати без втрат. Такий структурний розрив ліквідності спричиняє необхідність терміново шукати джерела фінансування – наприклад, позичати гроші на міжбанківському ринку чи в НБУ, або продавати активи зі значним дисконтом. У результаті банк несе додаткові витрати і збитки, тобто матеріалізується ризик ліквідності у вигляді фінансових втрат.

Ризик ліквідності має дві основні складові – кількісну та цінову (Рис. 1.2).

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

Рисунок 1.2. Кількісна та цінова складові ризику ліквідності банку

Джерело: [7]

Кількісна складова (її ще називають ризиком незбалансованої ліквідності) пов'язана з неможливістю отримати потрібний обсяг грошових ресурсів тоді, коли це необхідно. Вона проявляється у дефіциті ліквідних коштів: банк не може залучити потрібні ресурси в достатньому обсязі або провести своєчасну мобілізацію активів без втрати вартості.

Цінова складова (ринковий ризик ліквідності) відображає можливі втрати від вимушеного продажу активів чи залучення коштів за не вигідними цінами. Наприклад, при дефіциті ліквідності банк може бути змушений продавати цінні папери зі знижкою до їх ринкової ціни або підвищувати процентні ставки за депозитами/кредитами, щоб втримати/залучити кошти – це веде до прямих фінансових втрат. Таким чином, кількісний аспект ризику ліквідності – це власне нестача ліквідних коштів, а ціновий аспект – збитки від подолання цієї нестачі (через продаж активів з дисконтом чи дорожче запозичення коштів).

Як внутрішні, так і зовнішні фактори можуть переростати у загрозу ліквідності. До основних тригерів ризику ліквідності належать: різкі масові відтоки депозитів (наприклад, паніка вкладників), неможливість рефінансувати

борги на міжбанківському ринку, погіршення якості кредитного портфеля (що зменшує притік грошових коштів), а також кризові явища – економічні спади, фінансова криза чи війна. Зокрема, під час кризи 2022-2023 рр. в Україні виник суттєвий відтік коштів населення і бізнесу з банківської системи, що вимагало від НБУ та банків оперативних заходів для підтримання ліквідності (зниження нормативів резервування, впровадження довгострокового рефінансування тощо). Водночас у період воєнної невизначеності банки істотно збільшили запаси ліквідних активів, навіть на шкоду прибутковості, щоб бути готовими до будь-яких позапланових відтоків коштів. Це приклад того, як зовнішній шок (воєнний ризик) трансформується у підвищений ризик ліквідності і змушує банки змінювати стратегію управління активами і пасивами [2].

Ризик ліквідності тісно пов'язаний з іншими видами фінансових ризиків банку, зокрема кредитним, валютним та процентним. Виникнення проблем ліквідності часто є наслідком реалізації інших ризиків. Наприклад, зростання *кредитного ризику* (масові непогашені кредити) призводить до нестачі надходжень грошових коштів, що послаблює ліквідність – банку бракує живих грошей для виконання зобов'язань. Водночас сама *недостатня ліквідність* може посилювати кредитний ризик, адже банк, не маючи ресурсів, скорочує кредитування навіть платоспроможних клієнтів, що негативно впливає на економіку і зрештою може погіршувати якість активів. Наукові дослідження [8] підтверджують, що під час криз відбувається заміщення дохідних активів ліквідними – банки збільшують частку високоліквідних коштів, знижуючи кредитну активність, у відповідь на зростання ризику неплатежів.

Підвищення кредитного ризику викликає зростання ліквідності банків, тобто банки реагують на кризу накопиченням ліквідних активів (ефект “flight to liquidity”). З іншого боку, надмірна ліквідність (як результат консервативної політики) може стримувати прибутковість і тим самим опосередковано впливати на *ризик рентабельності* та *ризик капіталу*. Ризик ліквідності також пов'язаний із *валютним ризиком*: валютна криза може спровокувати відтік депозитів або утруднити залучення ресурсів в іноземній валюті, що створить

тиск на ліквідність банку. Крім того, потреба банку у термінових позиках чи продажі активів при кризі ліквідності здебільшого веде до підвищення *процентного ризику* (через зростання вартості ресурсів або зниження процентної маржі). Усі ці взаємозв'язки підтверджують необхідність комплексного підходу до ризик-менеджменту: управління ризиком ліквідності не може здійснюватися ізольовано від управління іншими ключовими ризиками банку.

Висока актуальність ризику ліквідності для банків потребує особливої уваги з боку регулятора. Національний банк України вимагає від банків упровадження систем раннього виявлення проблем з ліквідністю, планів дій на випадок її дефіциту та підтримання нормативів ліквідності.

Згідно з діючими правилами НБУ, банки мають дотримуватися встановлених регулятором показників ліквідності і розробляти План заходів з відновлення ліквідності на випадок стресових ситуацій. Наявність такого плану та його ефективність є одним з критеріїв наглядової оцінки банку. Крім того, НБУ регулярно проводить стрес-тестування банків на предмет шоків ліквідності – перевіряє, чи змогли би банки виконати зобов'язання при гіпотетичному різкому відтоку коштів. Подібні заходи спрямовані на зниження ймовірності системних криз ліквідності та захист вкладників.

Підсумовуючи, ризик ліквідності – це одна з ключових загроз у банківській діяльності. Його мінімізація вимагає підтримання збалансованої структури балансу, диверсифікації джерел фінансування, постійного моніторингу грошових потоків та готовності до реалізації антикризових заходів. У наступному підрозділі розглянемо інструменти та методи, за допомогою яких банки управляють ліквідністю і контролюють її ризики.

1.3 Управління ліквідністю та методи оцінки її ризиків у банку

Управління ліквідністю банку базується на кількох фундаментальних принципах: забезпечення пріоритетності ліквідності (у разі конфлікту між прибутковістю і ліквідністю банк повинен дотримуватися вимог ліквідності),

взаємозв'язок управління активами і пасивами (цілісне управління балансом), а також постійне планування на випадок кризових ситуацій.

На Рис. 1.3 представлено основні *стратегії управління ліквідністю* комерційних банків: через пасиви, через активи або збалансовано.



Рисунок 1.3. Стратегії управління ліквідністю комерційних банків та відповідні принципи

Примітка: сформовано автором на основі [1]

Стратегія запозичення ліквідних засобів (через пасиви) передбачає покриття потреби в ліквідності шляхом залучення додаткових ресурсів. Банк, що дотримується цієї стратегії, у разі нестачі ліквідності робить акцент на зовнішніх запозиченнях – збільшує обсяги депозитів (пропонує вищі ставки), бере кредити у НБУ чи на міжбанківському ринку тощо. Така модель поведінки дозволяє підтримати ліквідність без скорочення активних операцій, але може бути дорогою (висока вартість нових ресурсів) і залежить від доступності ринку.

Стратегія трансформації активів (управління ліквідністю через активи) полягає у тому, що банк формує запас ліквідності за рахунок активів. При потребі ліквідності робиться наголос на реалізації частини активів або

використанні їх як застави для отримання коштів. Банк підтримує значну частку високоліквідних активів (готівка, коррахунки, ліквідні державні цінні папери) навіть ціною скорочення дохідності, щоб у будь-який момент можна було швидко отримати гроші. Ця стратегія підвищує стійкість до раптових шоків, проте надлишок ліквідних активів може негативно впливати на рентабельність (адже такі активи менш доходні).

Збалансована стратегія управління ліквідністю поєднує обидва підходи: банк прагне оптимально поєднати управління активами і пасивами для досягнення потрібного рівня ліквідності. Він утримує достатній портфель ліквідних активів, але також активно працює з пасивами – планує графік погашення зобов'язань, диверсифікує джерела фінансування, домовляється про резервні кредитні лінії. Збалансований підхід вважається найефективнішим, оскільки мінімізує вартість підтримання ліквідності та зменшує залежність від одного джерела.

Таким чином, вибір стратегії управління ліквідністю залежить від особливостей бізнес-моделі банку, ринкових умов та прийнятного рівня ризику. Стратегія залучення ресурсів дозволяє оперативно покривати дефіцит ліквідності, але пов'язана з вищою вартістю фінансування; стратегія трансформації активів забезпечує більшу стабільність, хоча й на шкоду прибутковості; водночас збалансований підхід, що поєднує активні й пасивні заходи, дає змогу досягти оптимального балансу між ліквідністю, ризиком та дохідністю. Як зазначають Бровко Л. та Михалькова І., ефективна стратегія управління ліквідністю повинна ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх резервів ліквідності та активному управлінні пасивами для забезпечення фінансової гнучкості банку в умовах нестабільного ринку [3].

У практиці банків застосовується комплексний підхід до управління ліквідністю, що включає низку інструментів, здатних забезпечити своєчасне виконання зобов'язань та знизити ризик касових розривів. Узагальнено їх можна поділити на чотири основні групи:

1. Регуляторні інструменти та обов'язкові резерви. Центральний банк вимагає обов'язкового резервування – утримання коштів на рахунках у НБУ, що формують ліквідний буфер. Додатково банки мають доступ до рефінансування, операцій *repo* і *swap* для швидкого поповнення ліквідності. Як зазначають Блащук-Дев'яткіна Н. та Маруніч К., ці інструменти особливо ефективні у кризові періоди, коли міжбанківський ринок переживає напругу [9].

2. Формування портфеля ліквідних активів. Банки акумулюють високоліквідні активи – готівку, кошти на коррахунках, державні папери, *overnight*-депозити – для миттєвого реагування на відтік коштів. Однак занадто великий портфель таких активів може знизити рентабельність. Грудзевич У. та Дребот Н. стверджують, що ефективність управління ліквідністю забезпечується оптимальним співвідношенням між ліквідністю та доходністю активів [10].

3. Управління пасивами та диверсифікація джерел. Суттєвою стратегією є балансування строків депозитів, програми пролонгації, ліміти дострокового зняття та розвиток різноманітної бази вкладників і позичальників. Федішин М. і Слусаряк М. зазначають, що диверсифікація пасивів знижує системні ризики та підвищує стабільність ліквідності [11].

4. Внутрішні обмеження та резервні механізми. Банки впроваджують системи моніторингу (LCR, NSFR), лімітування капітальної концентрації, денні обмеження на відтік, створюють внутрішні лінії ліквідності та резервні фонди. Комбінація цих засобів забезпечує гнучке реагування в умовах кризи.

Зазначені інструменти застосовуються в комплексі. Кожен банк формує свою політику управління ліквідністю, що визначає цільовий рівень ліквідності, допустимі джерела покриття дефіциту та порядок дій у разі криз.

Важливою складовою управління є моніторинг та оцінювання ризику ліквідності. Для цього використовують різні методології, серед яких основні – коефіцієнтний аналіз та аналіз грошових потоків.

Коефіцієнтний аналіз передбачає розрахунок ряду фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність балансу. В Україні до 2020 року діяли нормативи НБУ: миттєвої ліквідності (Н4), поточної (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6), які встановлювали мінімальні допустимі значення відповідних відношень активів і пасивів певної строковості.

На сьогодні ключовими нормативними показниками ліквідності, яких мають дотримуватися українські банки, є:

1. Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) – показник короткострокової ліквідності, що визначає здатність банку покрити 30-денний прогностичний відтік коштів за рахунок наявних високоліквідних активів. Вимога НБУ: $LCR \geq 100\%$, тобто високоякісні ліквідні активи повинні не менше ніж на 100 % покривати чистий відтік коштів на місяць вперед. Розраховується окремо LCR в усіх валютах (LCR_{вв}) та LCR в іноземній валюті (LCR_{ів}) – останній контролює достатність ліквідності саме в іноземній валюті, теж з нормативом 100 %.

2. Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) – показник довгострокової ліквідності, що відображає, чи достатньо у банку *стабільних джерел фінансування* для покриття його активів з терміном погашення понад рік. Тобто NSFR вимірює співвідношення наявного стабільного фінансування (власний капітал, довгострокові зобов'язання, стабільна частка депозитів) до необхідного стабільного фінансування (вага довгострокових активів). Норматив НБУ: $NSFR \geq 100\%$, що стимулює банки підтримувати баланс між довгими пасивами і довгими активами.

Наведені нормативи відповідають рекомендаціям Базельського комітету і покликані зміцнити стійкість банків до шоків ліквідності. Окрім них, банки внутрішньо застосовують і власні показники – наприклад, ліміти співвідношення високоліквідних активів до загальних активів, максимального денного відтоку тощо.

Також регулярно проводяться стрес-тести ліквідності: моделюються різні сценарії (масовий відтік депозитів, відсутність доступу до міжбанку, одночасна потреба у виплаті великих сум тощо) і оцінюється, як зміняться коефіцієнти

ліквідності і чи вистачить у банку запасів ліквідних коштів. За результатами стрес-тестування коригується політика: банк може вирішити збільшити обсяг первинних резервів або домовитися про додаткові кредитні лінії на випадок кризи.

У науковій літературі методи оцінки ліквідності банків умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. Такий поділ дозволяє забезпечити як оперативний контроль з боку самого банку, так і стратегічне оцінювання його платоспроможності з боку регуляторів і зовнішніх аналітиків. Як зазначає Косов А., системний моніторинг ліквідності вимагає поєднання кількісних показників і прогнозних розрахунків, що базуються на очікуваних грошових потоках [12].

Розрізняють:

1. Внутрішні методи – застосовуються банками самостійно й орієнтовані на поточний контроль рівня ліквідності. Сюди належать розрахунки нормативних коефіцієнтів (миттєвої, поточної та загальної ліквідності), аналіз структури грошових потоків та прогнозування гар-розривів у різних часових горизонтах. Наприклад, банки можуть розраховувати чисті грошові потоки в межах 1, 7 або 30 днів для оцінки майбутніх ризиків ліквідності. Як вказують Заславська О., Грудзевич У. та Дребот Н., одним із ключових інструментів є щоденне визначення співвідношення активів і зобов'язань для запобігання касовим розривам [13;14].

2. Зовнішні методи – передбачають оцінювання з боку центрального банку або незалежних аналітиків. До них належать аналіз нормативів, таких як LCR (коефіцієнт покриття ліквідністю), NSFR (чистий стабільний коефіцієнт фінансування), а також інтегровані оцінки фінансової стійкості. Блащук-Дев'яткіна Н. та Маруніч К. підкреслюють, що з точки зору регулятора важливо не лише дотримання нормативів, а й здатність банку забезпечити безперервність діяльності в умовах кризового тиску [15].

Таким чином, комплексне використання внутрішніх і зовнішніх методів дозволяє банкам не лише контролювати поточний рівень ліквідності, а й

своєчасно реагувати на можливі ризики, забезпечуючи фінансову стійкість навіть у нестабільному середовищі.

Наприклад, зовнішнім методом є оцінка динаміки платоспроможності банку: якщо спостерігається погіршення капіталу чи зростання збитків, це сигнал ризику ліквідності (бо банк може втрачати можливість залучати ресурс). Інший зовнішній показник – чистий відтік зобов'язань банку в системі: якщо банк протягом тривалого часу втрачає депозити (негативний чистий відтік), це явна ознака проблем з ліквідністю. Саме тому НБУ відслідковує агрегований відтік по банку і може застосувати наглядові заходи ще до того, як будуть порушені нормативи.

Насамкінець варто підкреслити, що комплексне управління ліквідністю і її ризиками – необхідна умова фінансової стабільності банку. Сучасні підходи до управління ліквідністю передбачають одночасне дотримання регуляторних нормативів, підтримання внутрішніх запасів ліквідності, використання різноманітних інструментів та сценарне планування на випадок криз. Українські банки, особливо в умовах воєнного та післякризового відновлення економіки, впроваджують все більше інновацій у цій сфері: від автоматизованих систем моніторингу та *dashboard* для керівництва банку – до використання прогностичної аналітики (на основі Big Data) для передбачення відтоків коштів. Регулятор зі свого боку удосконалює вимоги, наближаючи їх до міжнародних стандартів (Базель III) та здійснюючи превентивний нагляд (стрес-тести, вимоги до планів фінансового оздоровлення).

Отже, теоретичні засади управління ліквідністю в банку ґрунтуються на балансуванні між прибутковістю і ризиком, підтриманні довіри клієнтів та виконанні нормативів. Ризик ліквідності – невід'ємний супутник банківської діяльності, але ефективні стратегії та інструменти управління (диверсифікація ресурсів, резерви ліквідності, рефінансування, сек'юритизація тощо) дозволяють його мінімізувати. Головною метою є забезпечення безперервної платоспроможності банку за будь-яких умов, що в кінцевому підсумку сприяє надійності всієї банківської системи та економічному зростанню.

Висновки до розділу 1

У Розділі 1 дослідження розглянуто сутнісні характеристики поняття «ліквідність банку», фактори, що на неї впливають, підходи до класифікації ризиків ліквідності та методи їх оцінювання. Проведений аналіз підтвердив, що управління ліквідністю є критично важливою складовою фінансової стабільності банківської установи, а ризик ліквідності – одним із ключових у системі банківських ризиків.

Оцінено основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на рівень ліквідності банку, включаючи економічне середовище, регуляторну політику, структуру активів і пасивів, рівень довіри до банку та якість управлінських рішень. Виявлено, що сучасна банківська практика використовує три основні стратегії управління ліквідністю – через пасиви (залучення ресурсів), через активи (формування запасу ліквідних активів) та збалансований підхід. Кожна з них має свої переваги та ризики, і вибір стратегії залежить від бізнес-моделі банку та ринкових умов.

Досліджено інструменти забезпечення ліквідності, які згруповано за чотирма напрямками: регуляторні механізми (резервування, рефінансування, операції *repo* та *swap*), формування високоліквідного активного портфеля, управління пасивами та джерелами фінансування, а також впровадження внутрішніх обмежень, страхових механізмів та сек'юритизації.

Обґрунтовано, що ефективне управління ліквідністю потребує інтеграції всіх цих інструментів з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.

З точки зору оцінювання ризику ліквідності, окреслено класифікацію методів на внутрішні (аналіз показників, грошових потоків, *gap*-розривів) та зовнішні (оцінки регуляторів і аналітичних установ). Застосування обох груп методів у комплексі забезпечує банку не лише відповідність нормативним вимогам, але й здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1 Аналіз динаміки та структури активів і зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК»

Акціонерний банк «УКРГАЗБАНК» був заснований у 1993 році та є однією з провідних банківських установ України, що працює у державному секторі. З 2009 року банк має статус публічного акціонерного товариства. Станом на 2023 рік 94,94 % акцій банку належать державі в особі Міністерства фінансів України, що підтверджує його стратегічне значення для національної економіки. У 2019 році Національний банк України визнав АБ «УКРГАЗБАНК» системно важливим банком, що зобов'язує установу дотримуватися підвищених стандартів стабільності, капіталізації та управління ризиками.

Історія АТ «Укргазбанку» тісно пов'язана з трансформаціями банківського сектору країни, зокрема його активною участю у реалізації державних програм підтримки малого і середнього бізнесу, стратегічних галузей економіки та проектів у сфері сталого розвитку. З початком повномасштабної збройної агресії РФ у 2022 році банк продовжив свою роботу, демонструючи стійкість та адаптивність. Він не лише виконав усі зобов'язання перед клієнтами, а й розширив свою підтримку економіки, особливо у критичних секторах – енергетичному, аграрному, медичному та ін.

Місія банку в умовах воєнного часу – це забезпечення фінансової підтримки економіки держави, зокрема підприємств критичної інфраструктури та ключових галузей. Банк декларує свою роль не лише як фінансового посередника, а й як драйвера економічної та соціальної стійкості, наголошуючи на пріоритетах сталого розвитку. Особливе місце в стратегії банку займає підтримка «зелених» ініціатив та проектів з енергоефективності. Так, лише у

2023 році банк профінансував понад 1150 проєктів сталого розвитку, що дозволило скоротити викиди CO₂ на 1,6 млн тон. Таким чином, АБ «УКРГАЗБАНК» утвердився як лідер «зеленого» банкінгу в Україні.

Стратегія розвитку банку на період 2022-2024 років була переглянута з урахуванням нових реалій, викликаних воєнним станом. Головними стратегічними напрямками у цей період стали: забезпечення безперебійного надання банківських послуг, підтримка фінансової стійкості, сприяння цифровізації банківських процесів та участь у повоєнному відновленні економіки. Банк успішно реалізовує державні програми, зокрема «Доступні кредити 5-7-9 %», іпотечну програму «єОселя», а також співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР та KfW.

Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК» побудована відповідно до вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів корпоративного управління (Додаток А). Вищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів, що ухвалюють стратегічні рішення. Контрольні функції здійснює Наглядова рада, яка також затверджує політики ризик-менеджменту та корпоративного розвитку. Поточну операційну діяльність банку координує Правління, до складу якого входять Голова та заступники. Окрім центрального апарату, банк має розгалужену мережу регіональних підрозділів: станом на 1 січня 2024 року в Україні діяло 220 відділень банку, з яких 121 – опорне. Банк активно впроваджує цифрові інструменти, зокрема – дистанційне відкриття рахунків для ФОПів та юридичних осіб, що стало значним кроком у напрямку діджиталізації банківських послуг.

Таким чином, АБ «УКРГАЗБАНК» є сучасною банківською установою зі стійкою системою управління, чіткою місією, соціально відповідальною стратегією та ефективною організаційною структурою, що дозволяє банку виконувати свої функції в умовах воєнного стану та забезпечувати фінансову підтримку розвитку держави.

Фінансові активи залишаються ключовим джерелом прибутковості банку, а їх структура є відображенням обраної стратегії управління ризиками, кредитної політики та рівня ліквідності. Динаміка активів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020-2024 роки демонструє стабільне зростання: з 142,7 млрд грн у 2020 році до 198,9 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на понад 56 млрд грн, або приблизно 39,4 % за п'ятирічний період. Найбільш суттєве зростання спостерігалось у 2023 році (+33,6 %) і 2024 році (+13,1 %), що свідчить про активну позицію банку навіть в умовах воєнного стану (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Активи АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2020-2024 рр., млн. грн.

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

Основну частку активів традиційно займають кредити та аванси клієнтам, які у 2024 році становили 67,6 млрд грн (34 % активів). Незважаючи на певну волатильність у 2022-2023 роках, кредитний портфель демонструє стійке зростання в довгостроковому горизонті: +42,3 % у порівнянні з 2020 роком. Це

свідчить про відновлення кредитної активності банку, поступове покращення довіри клієнтів і ефективне управління ризиком неплатежів.

Паралельно спостерігається помітна динаміка зростання інвестицій у цінні папери, які зменшилися до 23,2 млрд грн у 2022 році, але вже у 2023 році зросли удвічі (55,7 млрд грн), а у 2024 – досягли 59,5 млрд грн. Така поведінка є типовою в умовах підвищеного геополітичного ризику, коли банки віддають перевагу вкладенню в ОВДП як безризиковий інструмент з передбачуваною дохідністю, що дозволяє зберігати ліквідність і підтримувати платоспроможність.

Значне зростання продемонстрували і грошові кошти та їх еквіваленти, які зросли з 35,3 млрд грн у 2020 році до 67,3 млрд грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Це свідчить про посилення ліквідної позиції банку, що може бути наслідком як зростання обсягів залучених депозитів, так і обмеженої кредитної активності в періоди пікових ризиків. Висока частка грошових коштів також дозволяє банку оперативно реагувати на ринкові виклики або раптові відтоки клієнтських коштів.

Що стосується кредитів та залишків з банками, то їх частка за період поступово зменшувалася з 5,1 млрд грн у 2021 році до 1,4 млрд грн у 2024 році. Така тенденція може свідчити про зниження активності банку на міжбанківському ринку або про переорієнтацію на внутрішні джерела фінансування. Це відповідає загальній тенденції до обережного міжбанківського кредитування в умовах підвищених ризиків.

Узагальнюючи, структура активів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020-2024 роки демонструє зростання диверсифікації: збільшення частки ліквідних інструментів, контрольоване нарощування кредитного портфеля та активну участь у ринку державних цінних паперів. Така стратегія дозволяє забезпечити баланс між ліквідністю, прибутковістю та контрольованим ризиком, що є критично важливим у нестабільному економічному середовищі.

На Рис. 2.1 представлено найбільш вагомі статті активів АБ «УКРГАЗБАНК».

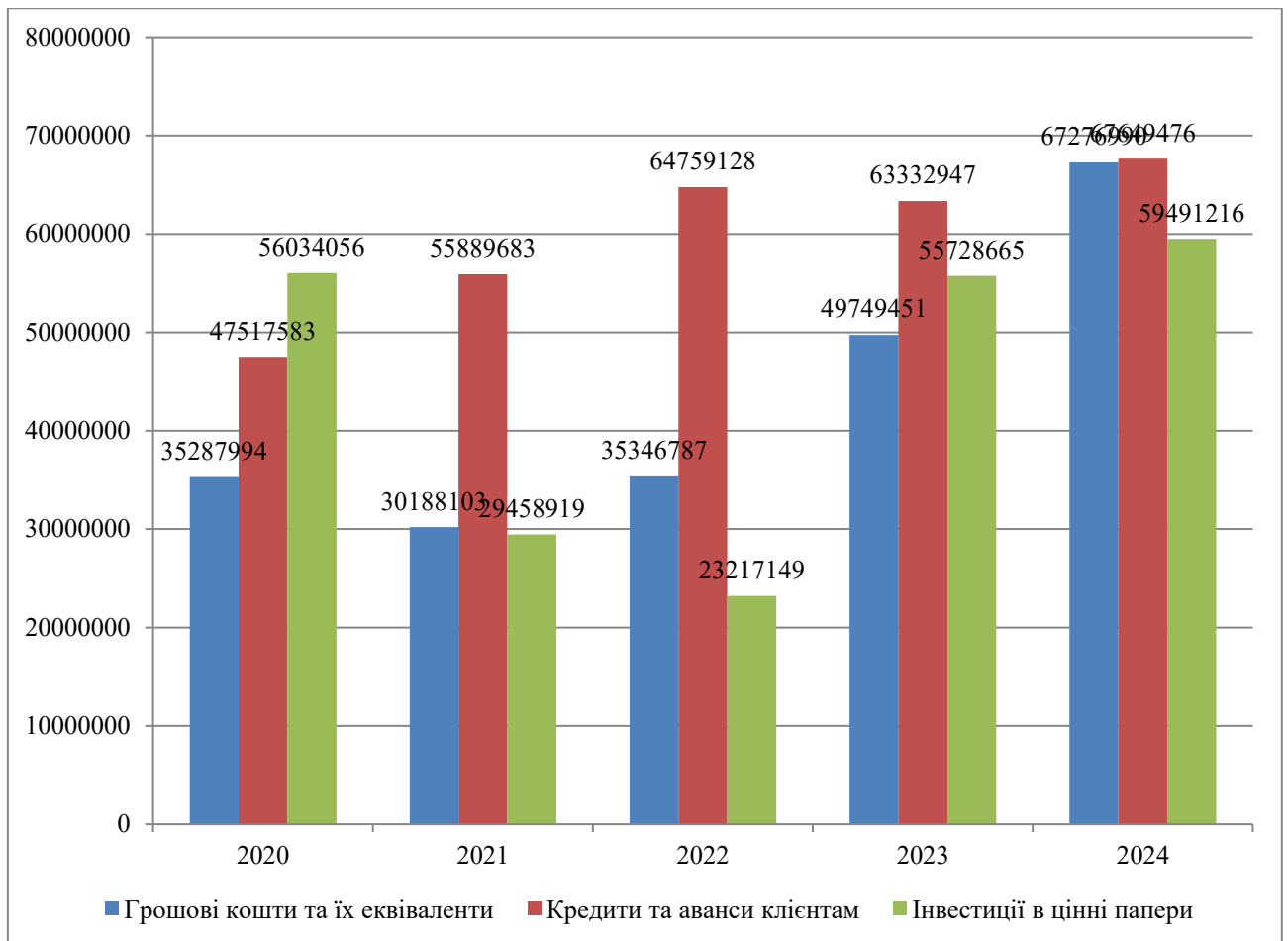


Рисунок 2.1 Найбільш вагомі статті активів АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2020-2025 рр., млн. грн.

У 2022 році з'явилися поточні податкові активи в обсязі 2,7 млрд грн, які у 2023 році зменшилися до 1,07 млрд грн, що, ймовірно, пов'язано з поверненням надміру сплачених податків або коригуванням облікових оцінок. Також помітним є зростання інших фінансових активів – із 334,5 млн грн у 2021 році до понад 2,1 млрд грн у 2023 році, що може свідчити про активізацію інших видів фінансової діяльності банку, зокрема факторингу, фінансових гарантій, або торгівлі валютою.

Упродовж п'ятирічного періоду 2020–2024 років активи АБ «УКРГАЗБАНК» зазнали значних змін як в абсолютному, так і у відносному вимірі. Загальна сума активів зменшилася у 2021 році на 13,62 %, але вже у 2022-2023 роках спостерігалось стабільне зростання на 6,79 % і 33,59 % відповідно. У 2024 році темпи приросту уповільнилися до 11,58 %, що може

свідчити про завершення фази активної фінансової експансії або зміну пріоритетів у стратегії управління активами (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Абсолютні та відносні відхилення обсягів активів

АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2020-2024 рр.

Показник	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2021 від 2010	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023	2021 від 2020	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	-5099891	5158684	14402664	17527539	-14,45	17,09	40,75	26,05
Кредити та інші залишки з банками	4419659	2660581	-787358	-208945	668,14	-52,36	-32,53	-14,67
Кредити та аванси клієнтам	8372100	8869445	-1426181	4316529	17,62	15,87	-2,20	6,38
Інвестиції в цінні папери	-26575137	6241770	32511516	3762551	-47,43	-21,19	140,03	6,32
Похідні фінансові активи	-4677	14560	-12136	-1106	-90,19	2860,51	-80,54	-60,54
Інвестиційна нерухомість	4700	2411	-2097	192093	3,15	1,57	-1,34	55,46
Поточні податкові активи	0	2690423	-1620268	-1070155	-	-	-60,22	0,00
Відстрочені податкові активи	32254	-2116	24311	176082	-	-6,56	80,67	76,38
Основні засоби та нематеріальні активи	-161397	46884	-1179576	1162870	-11,97	3,95	-95,59	-0,70
Активи з права користування	98464	-89551	1059672	-1115054	62,64	-35,03	637,92	-25,20
Інші фінансові активи	-477555	566232	-762124	599507	-58,81	169,27	-84,61	-186,15
Інші нефінансові активи	-39736	19812	1402730	-1698064	-5,45	2,87	197,73	-60,53
Загальна сума активів	-19431216	8374433	44221434	23033566	-13,62	6,79	33,59	11,58

Серед ключових драйверів зростання варто виділити грошові кошти та їх еквіваленти, які демонстрували стійке нарощення протягом останніх трьох років: +17,09 % у 2022, +40,75 % у 2023 та ще +26,05 % у 2024 роках. Така позитивна динаміка свідчить про зміцнення ліквідності банку, що є особливо важливим у період нестабільного економічного середовища. Це також свідчить про стратегічний акцент на підтримання платоспроможності та швидкої реакції на потенційні ризики.

Інвестиції в цінні папери були ще одним джерелом приросту активів. Попри зниження на 21,19 % у 2022 році (очевидно, як наслідок

короткострокового перерозподілу ресурсів), у 2023 році вони стрімко зросли на 140,03 %, а у 2024 додатково – на 6,32 %. Така динаміка свідчить про значне збільшення вкладень банку в державні боргові інструменти, зокрема облігації внутрішньої державної позики, які є відносно безризиковими та ліквідними активами.

У той же час спостерігається нестабільна динаміка за статтею кредитів та авансів клієнтам: після зростання на 15,87 % у 2022 році, обсяг кредитного портфеля знизився на 2,20 % у 2023 році, але вже в 2024 році знову зріс на 6,38 %. Це свідчить про обережну, але стабілізаційну кредитну політику, яка враховує ризики середовища і поступово відновлюється в період поступової стабілізації економіки.

Негативну динаміку протягом усіх років демонстрували кредити та інші залишки з банками, які зменшувалися три роки поспіль: –52,36 % у 2022, –32,53 % у 2023 і –14,67 % у 2024 роках. Це вказує на зниження активності в міжбанківському кредитуванні або зміну моделі ліквідності на користь внутрішніх інструментів.

Значні коливання простежуються за статтею «активи з права користування»: після падіння на 35,03 % у 2022 році, обсяг активів за цією позицією зріс на 637,92 % у 2023 році, а у 2024 знову скоротився на 25,2 %. Такі різкі зміни ймовірно зумовлені переоцінкою орендних договорів відповідно до вимог МСФЗ 16.

Інші фінансові активи показали нестабільну динаміку: після зростання на 169,27 % у 2022 році, у 2023 вони скоротилися на 84,61 %, але знову зросли у 2024 році майже на 186 %, що може свідчити про коливання у портфелі короткострокових фінансових інструментів або операцій з розрахунками.

Інші нефінансові активи у 2023 році продемонстрували різкий стрибок на 197,73 %, але вже у 2024 році зменшилися на 60,53 %. Подібна волатильність може бути пов'язана з обліковими змінами або разовими подіями, зокрема включенням нових активів у баланс.

Найбільш драматичні зміни були зафіксовані у статті «основні засоби та нематеріальні активи», де у 2023 році зменшення склало понад 95 %, хоча вже у 2024 році вони зросли на незначну величину, що може свідчити про завершення амортизаційного циклу окремих активів або їх часткову конверсію в інші форми власності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що протягом 2020-2024 років АБ «УКРГАЗБАНК» демонстрував здатність до адаптації й активного управління активами, з пріоритетом на ліквідність, низькоризикові інструменти та поступове відновлення кредитного портфеля. Така стратегія дозволяє банку залишатися фінансово стійким навіть за умов підвищеної турбулентності та економічної невизначеності.

Упродовж 2021-2023 років АБ «УКРГАЗБАНК» демонстрував поступове скорочення загальної суми зобов'язань. Якщо у 2021 році загальна сума зобов'язань становила понад 164,6 млрд грн, то вже у 2022 році вона знизилася до 124,7 млрд грн, а у 2023 році – до 111,6 млрд грн. Це свідчить про зменшення обсягу залучених ресурсів і переорієнтацію на внутрішні джерела фінансування або реінвестований капітал. Зменшення зобов'язань на понад 53 млрд грн протягом двох років є свідченням консервативної політики банку в умовах невизначеності та підвищених фінансових ризиків (Табл. 2.3).

На основі наданих у файлі даних за 2020-2024 роки, АБ «УКРГАЗБАНК» продемонстрував динамічні зміни у структурі та обсягах зобов'язань, які свідчать про адаптивну стратегію банку у відповідь на макроекономічні виклики та зміну ринкового середовища. Загальна сума зобов'язань зросла з 134,2 млрд грн у 2020 році до 181,8 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на понад 47,6 млрд грн або 35,5 % за п'ятирічний період. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2023-2024 роках, що насамперед пов'язане з активізацією діяльності банку після періоду спаду внаслідок початку повномасштабної війни.

Зобов'язання АБ «УКРГАЗБАНК»
за період 2020-2024 рр., млн. грн.

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

Ключову частку у структурі зобов'язань традиційно становлять кошти клієнтів. Їхній обсяг зріс з 124,5 млрд грн у 2020 році до 166,7 млрд грн у 2024 році, тобто на понад 42 млрд грн, або 33,8 %. Попри спостережуване зменшення у 2021 році до 96,7 млрд грн, у наступні роки цей показник стабільно зростає, що свідчить про відновлення довіри з боку клієнтів і посилення депозитної бази. Особливо позитивною є динаміка 2023-2024 років, коли кошти клієнтів зросли на понад 12,5 млрд грн. Це свідчить про зміцнення репутації банку, ефективну політику залучення коштів та зростання фінансової активності економічних агентів.

Кошти банків також зазнали коливань: з 4,67 млрд грн у 2020 році вони зросли до 5,6 млрд грн у 2022 році, після чого впали до 2,8 млрд грн у 2023 році, але вже у 2024 році знову збільшились до 3,5 млрд грн. Це може свідчити про зміну інструментів фіндування банку, зокрема переорієнтацію на інші

джерела ліквідності, зменшення міжбанківських зобов'язань у воєнний період і поступове відновлення співпраці у 2024 році.

Суттєві коливання спостерігались і в категорії інших залучених коштів. У 2020 році їхній обсяг становив 3,2 млрд грн, тоді як у 2021 році відбулося зростання до 7,2 млрд грн, після чого у 2022 році показник скоротився до 4,4 млрд грн. У 2023 році банк знову активізував залучення альтернативних ресурсів – обсяг інших залучених коштів зріс до 5,6 млрд грн, а у 2024 році досяг 8,45 млрд грн, що свідчить про стратегічне посилення диверсифікації джерел капіталу, зокрема через міжнародні програми чи партнерські угоди.

Важливо відзначити суттєву зміну в обсягах інших фінансових зобов'язань. Якщо у 2020 році цей показник був відносно незначним – 60,8 млн грн, то вже у 2021 році сягнув 1,34 млрд грн. Попри коливання у наступні роки, у 2024 році обсяг знову зріс до 1,37 млрд грн. Це може свідчити про нарощування операцій, пов'язаних з фінансовими послугами, гарантіями чи розрахунковими інструментами, а також про посилення взаємодії з корпоративними клієнтами.

Показники похідних фінансових зобов'язань також зазнали істотних змін: з 227,6 млн грн у 2020 році до всього 737 тис. грн у 2022 році, що свідчить про тимчасове згортання активності на відповідному ринку, ймовірно, через підвищену волатильність. У 2024 році показник становив лише 1,3 млн грн, що вказує на збереження обережного підходу банку до використання деривативів.

Інші забезпечення та резерви за кредитними зобов'язаннями також демонструють відносну стабільність. Зокрема, резерви зросли з 306 млн грн у 2020 році до 528 млн грн у 2024 році, що свідчить про обґрунтоване формування покриття на випадок ризиків. Схожа тенденція характерна і для інших забезпечень, які варіювались у межах 150-400 млн грн протягом усього періоду. Це вказує на дотримання банком політики обережного оцінювання ризиків і зобов'язань (Рис. 2.2).

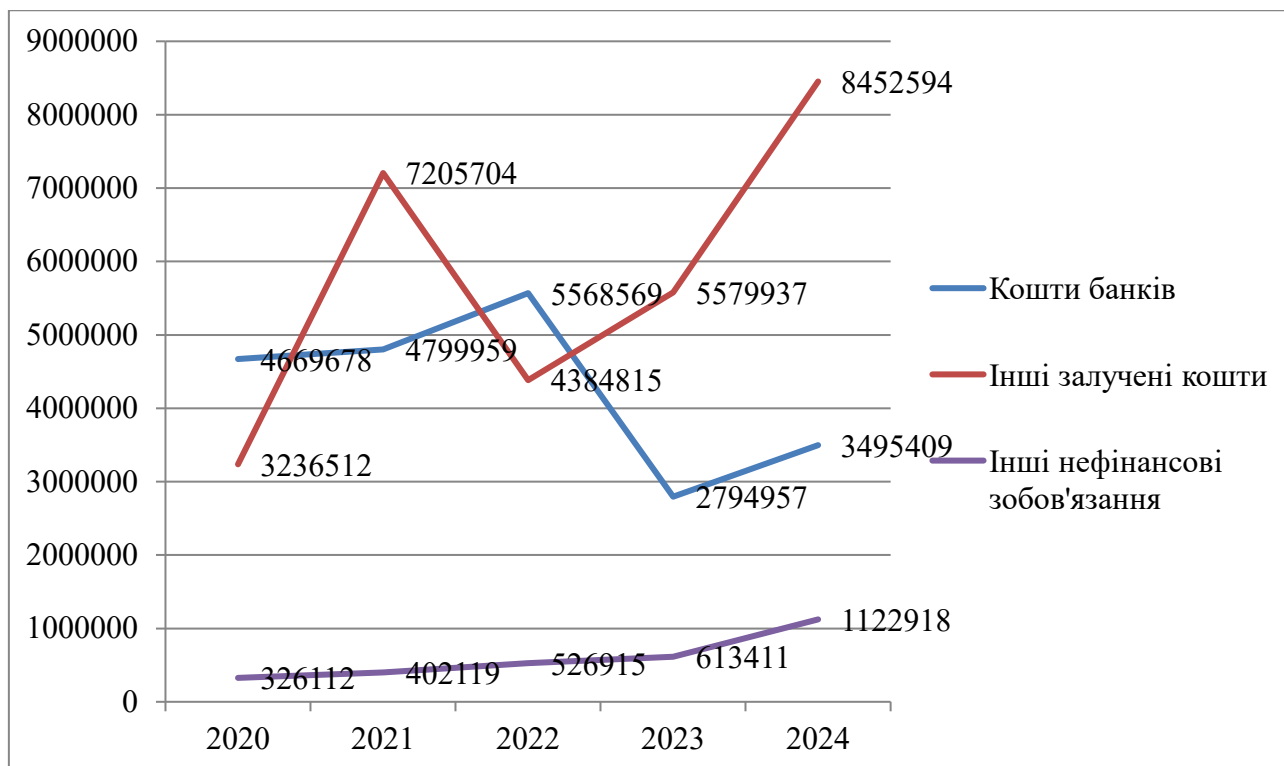


Рисунок 2.2 Найбільш вагомі статті зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2020-2024 рр., млн грн

Значне зростання зафіксовано у статті інших нефінансових зобов'язань — з 326 млн грн у 2020 році до 1,12 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про накопичення обсягів зобов'язань нефінансового характеру, зокрема за договорами на послуги, лізингами або зобов'язаннями щодо постачання, що може бути пов'язано з розширенням операційної діяльності.

У 2020 та 2021 роках банк не мав поточних податкових зобов'язань, однак у 2022-2024 роках ці зобов'язання становили 672,1 млн грн, 444,8 млн грн та 917,3 млн грн відповідно. Це може свідчити про відновлення прибуткової діяльності банку та відповідні податкові нарахування, зокрема на фоні фінансової стабілізації у 2023-2024 роках.

Загалом, динаміка зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020-2024 роки вказує на поступове відновлення активності, розширення клієнтської бази, активне залучення ресурсів і формування стійкої моделі фінансування. Поєднання приросту коштів клієнтів, альтернативних джерел та збереження контрольованого рівня резервування свідчить про ефективну стратегію

управління зобов'язаннями в умовах мінливої економічної ситуації. У подальшому банк має потенціал для підвищення частки довгострокових ресурсів, покращення структури фондування та подальшого зміцнення фінансової стійкості.

Упродовж 2020-2024 рр. загальна сума зобов'язань банку зазнала істотних коливань. Після зростання у 2021 році на 22,96 млрд грн (або +17,11 % порівняно з 2020 роком), у наступні роки спостерігається поступове зниження цього показника: у 2022 році – на 13,53 млрд грн (–12,17 %), у 2023 році – на 39,89 млрд грн (–31,98 %), а у 2024 році – ще на 17,15 млрд грн (–87,37 %). Така динаміка вказує на перехід банку до більш консервативної стратегії управління зобов'язаннями, ймовірно через макроекономічну нестабільність, війну та необхідність підвищення стійкості фінансової моделі (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Абсолютні та відносні відхилення зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК»
за період 2020-2024 рр.**

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

Найбільш впливовим фактором у структурі зобов'язань традиційно залишаються кошти клієнтів. У 2021 році спостерігалось їх суттєве зростання (+27,76 млрд грн, +22,30 %), що відображало зростання довіри до банку та активну роботу з депозитними продуктами. Однак, вже у 2022 році обсяг коштів клієнтів знизився на 16,04 млрд грн (–16,58 %), у 2023 – на 41,35 млрд грн (–36,67 %), а у 2024 році – ще на 12,5 млрд грн (–83,34 %). Така тенденція може свідчити про загальний відтік коштів населення та бізнесу з банківської системи на фоні повномасштабної війни, а також про зміщення фокусу банку на інші джерела фондування.

Кошти банків протягом аналізованого періоду демонстрували нестійку динаміку. У 2021 році їх обсяг незначно скоротився (–130 млн грн, –2,79 %), у 2022 році відбулося подальше зменшення (–768,61 млн грн, –16,01 %), а у 2023 році зафіксоване різке зростання (+2,77 млрд грн, +49,81 %). Проте, вже у 2024 році банк знову скоротив залучення міжбанківських ресурсів (–700 млн грн, –103,73 %), що може вказувати на зниження короткострокових потреб у зовнішньому фондуванні та переорієнтацію на внутрішні резерви ліквідності.

Динаміка похідних фінансових зобов'язань була надзвичайно волатильною. Після зменшення у 2021 та 2022 роках (–68,22 % і –98,98 % відповідно), у 2023 році цей показник різко зріс. Хоча абсолютні значення залишаються відносно невеликими, такі зміни можуть свідчити про спорадичне використання банком інструментів хеджування ризиків (валютного чи процентного), можливо у відповідь на зміни в законодавстві або валютній політиці.

Ще одним показником, який продемонстрував нестабільну динаміку, були інші залучені кошти. У 2021 році спостерігалось значне зменшення цього показника (–3,97 млрд грн, –122,64 %), однак у 2022 та 2023 роках обсяги залучення зросли (+2,82 млрд грн і –1,2 млрд грн відповідно), що може вказувати на активне використання банком альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародної технічної допомоги. Проте, у 2024 році їх обсяг знову скоротився на 2,87 млрд грн (–146,96 %).

Резерви за кредитними зобов'язаннями протягом періоду змінювались помірно: після скорочення у 2021 році (–63,2 млн грн, –20,66%) та зростання у 2022 році (+66,6 млн грн, +18,04%), у 2023 році вони знову суттєво зменшилися (–374,4 млн грн, –123,67%), а в 2024 зросли на 148 млн грн (+111,96%). Це може свідчити про зміну у підходах банку до оцінки кредитного ризику та формування резервів, що відповідає стандартам обачності в умовах високої невизначеності.

Інші забезпечення, інші фінансові та нефінансові зобов'язання демонстрували коливання без чіткої тенденції, що може пояснюватись оперативною потребою в покритті окремих ризиків або тимчасових зобов'язань перед контрагентами. Наприклад, інші фінансові зобов'язання у 2021 році зменшилися на 1,28 млрд грн, однак у 2022 році зросли на 572 млн грн, а у 2023 році – ще на 122 млн грн, що свідчить про поступове відновлення активності у сфері забезпечень, гарантій або розрахунків.

Поточні податкові зобов'язання з'явилися у 2022 році в обсязі 227 млн грн, зросли у 2023 до 444 млн грн, а у 2024 знову зникли, що свідчить про динаміку оподаткування прибутків та можливо разові податкові платежі, пов'язані з реструктуризацією активів.

Отже, протягом 2020-2024 років АБ «УКРГАЗБАНК» послідовно зменшував обсяг своїх зобов'язань, зокрема за рахунок скорочення депозитної бази, міжбанківських залучень і переорієнтації на довгострокові внутрішні джерела. Водночас спостерігається гнучка адаптація до умов середовища: банк змінював структуру фондування, активно працював із резервами та використовував похідні інструменти. Такі дії свідчать про адаптивність банку та обережну стратегію управління ризиками в умовах тривалої економічної і політичної нестабільності.

2.2 Відповідність ключових показників діяльності банку нормативам Національного банку України

Національний банк України встановлює для банків систему обов'язкових економічних нормативів з метою забезпечення стабільності банківської системи, захисту інтересів вкладників і запобігання надмірному прийняттю ризиків. До ключових належать нормативи капіталу, ліквідності, кредитного ризику, інвестування та валютної позиції. Дотримання цих нормативів свідчить про надійність фінансової установи, її платоспроможність та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами і контрагентами.

АБ «УКРГАЗБАНК» упродовж 2020-2024 років демонстрував стабільне виконання основних економічних нормативів, установлених Національним банком України. Усі ключові нормативи залишалися в межах, дозволених регулятором, а в більшості випадків – із суттєвим запасом. Це свідчить про ефективне управління ризиками, високу якість капіталу, достатній рівень ліквідності, а також про обачливу політику щодо кредитного ризику та валютної позиції.

У Табл. 2.5 представлено порівняння значень основних економічних нормативів АБ «УКРГАЗБАНК» з вимогами НБУ за період 2020-2024 рр.

Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) упродовж досліджуваного періоду жодного разу не опускався нижче мінімального рівня. У 2024 році він становив 18,29 %, що свідчить про суттєвий капітальний буфер, достатній для покриття ризиків навіть у несприятливих умовах. Такий рівень капіталізації дає змогу банку утримувати стабільність та відповідати пруденційним вимогам навіть в умовах воєнного часу.

**Відповідність показників АБ «УКРГАЗБАНК» економічним
нормативам НБУ за період 2020-2024 рр., %**

Економічний норматив	Нормативне значення НБУ	2020	2021	2022	2023	2024*	Відповідність у 2024
Н2 – достатність регулятивного капіталу	$\geq 10,0$	20,54	15,78	14,19	15,84	18,29	Так
Н4 – миттєва ліквідність	$\geq 20,0$	90,64	73,34	59,64	53,27	58,83	Так
Н5 – поточна ліквідність	$\geq 40,0$	123,91	120,64	91,17	81,41	86,12	Так
LCR – коефіцієнт покриття ліквідності	≥ 100	356	303	239	239	251	Так
Н7 – максимальний ризик на одного контрагента	$\leq 25,0$	15,91	17,45	14,72	14,92	15,07	Так
Н8 – великі кредитні ризики	$\leq 800,0$	209,28	360,53	377,97	362,48	355,14	Так
Н9 – інвестування в капітал інших юр. осіб	$\leq 60,0$	1,19	1,28	1,45	1,73	1,69	Так
Н13 – відкрита валютна позиція	$\leq 10,0$	2,31	2,83	4,06	4,36	3,77	Так

*Дані за 2024 рік наведено за станом на 01.06.2024

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту НБУ та звітності АБ «УКРГАЗБАНК»

Нормативи ліквідності (Н4, Н5) та коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) постійно значно перевищували мінімальні нормативи. Зокрема, у 2024 році миттєва ліквідність становила 58,83 %, а поточна – 86,12 %, що вдвічі перевищує встановлені межі. Це свідчить про наявність у банку ліквідних активів, необхідних для покриття зобов'язань, а також про здатність витримати значний відтік коштів. Коефіцієнт LCR на рівні 251 % демонструє високий запас міцності у короткостроковому горизонті.

Нормативи концентрації ризиків (Н7 та Н8) також перебували в межах безпеки. Норматив Н7 на рівні 15,07 % у 2024 році свідчить про низький рівень ризику на окремого позичальника, що зменшує ймовірність виникнення дефолту з істотним впливом на фінансову стійкість банку. Норматив Н8, що характеризує загальний рівень великих кредитних ризиків, також утримується на рівні майже у два рази нижчому за граничне значення (355,14 %).

Інвестиційна активність у капітал сторонніх юридичних осіб (Н9) упродовж усіх років залишалася низькою – у 2024 році вона становила лише 1,69 %, що вказує на обережну інвестиційну політику та уникнення надмірного ризику втрати капіталу.

Нарешті, норматив Н13, який вимірює відкриту валютну позицію банку, утримувався у межах 2,3-4,4 %, що свідчить про виважену політику щодо валютного ризику. У 2024 році його значення становило 3,77 %, що забезпечує банку гнучкість при коливаннях валютного ринку без загрози втрати ліквідності або капіталу.

Загалом АБ «УКРГАЗБАНК» упродовж 2020-2024 років демонструє високу дисциплінованість у дотриманні економічних нормативів НБУ. Стабільне перевищення встановлених меж майже за всіма показниками засвідчує надійність фінансової установи, її спроможність протистояти кризовим викликам та підтримувати довіру з боку вкладників, контрагентів та регулятора.

2.3 Оцінка ліквідності та фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК»

Фінансова стійкість і ліквідність банку – це фундаментальні характеристики, які відображають здатність установи не лише функціонувати у звичайних умовах, а й витримувати системні шоки, зберігаючи довіру клієнтів і партнерів. Ці показники визначають здатність банку виконувати поточні та довгострокові зобов'язання, підтримувати операційну безперервність та забезпечувати рентабельність у періоди кризи. Особливо це стає актуальним в умовах макроекономічної нестабільності, зниження економічної активності, військових ризиків і трансформації банківської системи.

З метою комплексної оцінки фінансового стану АБ «УКРГАЗБАНК» було проаналізовано динаміку трьох основних коефіцієнтів: загальної ліквідності, миттєвої ліквідності та фінансової стійкості за період 2020-2024 рр. Дані, наведені у Табл. 2.6, дозволяють виявити тренди та фактори, що вплинули на стійкість банку.

**Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК»
за період 2020-2024 рр.**

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

У 2020 році АБ «УКРГАЗБАНК» мав коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 0,014, що свідчило про помірний запас капіталу відносно зобов'язань. У той же час рівень загальної ліквідності (0,255) та миттєвої ліквідності (0,198) демонстрували, що банк здатен оперативно реагувати на потребу у грошових коштах, хоча й з певним обмеженням (Рис. 2.3).

Ситуація у 2021 році суттєво погіршилася. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився до – 0,335, що свідчить про перевищення зобов'язань над капіталом. Такий дисбаланс, ймовірно, був зумовлений зовнішніми шоками, зокрема пандемічною кризою та її впливом на кредитний портфель банку. Зниження ліквідності також мало місце – обидва коефіцієнти знизилися порівняно з попереднім роком, що могло бути наслідком зниження обсягу високоліквідних активів.

Починаючи з 2022 року, відбулося поступове відновлення фінансових показників. Фінансова стійкість зросла до 0,053, що означає стабілізацію балансу між активами і зобов'язаннями. У 2023 році значення цього коефіцієнта піднялося до 0,365, а у 2024 році – до 0,402. Це свідчить про активну роботу банку з нарощування капіталу та реструктуризацію зобов'язань, зокрема шляхом покращення якості активів, рекапіталізації та підвищення прибутковості.

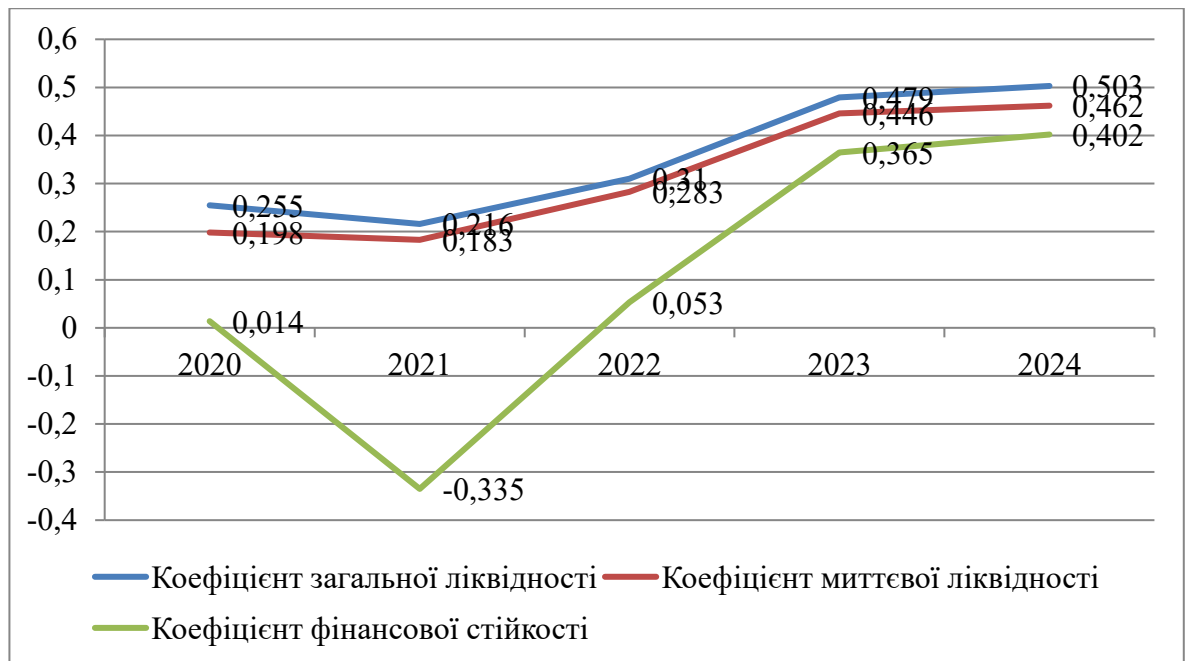


Рисунок 2.3 Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2020-2024 рр.

Паралельно зростали і показники ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році підвищився до 0,310, а у 2023 та 2024 роках – до 0,479 і 0,503 відповідно. Аналогічно зросла миттєва ліквідність – з 0,283 у 2022 році до 0,446 у 2023 та 0,462 у 2024. Це демонструє наявність у банку достатнього обсягу грошових коштів та швидкоореалізованих активів для забезпечення короткострокових зобов'язань.

Загалом можна констатувати, що за період 2020-2024 рр. АБ «УКРГАЗБАНК» пройшов трансформаційний шлях: від фінансово напруженої ситуації у 2021 році – до відновлення стабільності у 2023-2024 рр. Наразі банк має добрий рівень ліквідності, сформував необхідний капітал для покриття ризиків та забезпечив зростання довіри з боку вкладників. Це свідчить про ефективність управління ліквідністю та пріоритетність стратегії сталого розвитку, що дозволяє банку успішно функціонувати навіть в умовах воєнного стану та нестабільного макросередовища.

Висновки до розділу 2

У Розділі 2 здійснено поглиблений аналіз фінансового стану АБ «УКРГАЗБАНК» на основі оцінки структури, динаміки та відхилень основних статей активів і зобов'язань банку, а також відповідності ключових показників діяльності економічним нормативам, встановленим Національним банком України. Дослідження охоплює період з 2020 по 2024 рік, що дозволяє виявити основні тенденції, ризики та напрями трансформації фінансової моделі банку в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

За результатами аналізу активів встановлено, що упродовж 2020-2024 років банк демонстрував зростання загальної суми активів з 137,8 млрд грн до 155,8 млрд грн. Особливо динамічне зростання відбулося у 2023 році (+33,6 %) за рахунок приросту грошових коштів та інвестицій в цінні папери, що свідчить про зміщення фокусу до високоліквідних і безпечних активів. Водночас, обсяги кредитів клієнтам почали знижуватись після піку у 2022 році, що може бути наслідком посилення ризик-апетиту або обережності банку у воєнних умовах.

Структурний аналіз зобов'язань показав тенденцію до скорочення обсягу залучених коштів, зокрема клієнтських депозитів, які за п'ять років зменшилися з понад 132 млрд грн (у 2020 р.) до менш ніж 80 млрд грн (у 2024 р.). Це зумовлено зниженням платоспроможності економічних агентів, відтоком капіталу, а також переорієнтацією частини клієнтів на готівку або інші фінансові інструменти. Натомість зросла частка коштів, отриманих від банків, і зобов'язань за програмами міжнародної фінансової підтримки. Також спостерігається зростання похідних фінансових зобов'язань, що свідчить про активізацію інструментів хеджування.

Особливу увагу приділено аналізу абсолютних і відносних відхилень за ключовими статтями активів та зобов'язань. Встановлено значні коливання у категоріях з відносно малим обсягом, зокрема похідних фінансових активів, інвестиційної нерухомості та податкових активів/зобов'язань. Це може бути зумовлено змінами в обліковій політиці, курсовими різницями або одиничними операціями. Проте, ключові статті – грошові кошти, кредити, інвестиції –

залишаються домінантними у структурі активів, а кошти клієнтів і банків – у структурі зобов’язань.

Важливим результатом аналізу є оцінка відповідності ключових показників діяльності банку економічним нормативам НБУ. Усі базові нормативи – достатності капіталу (Н2), миттєвої та поточної ліквідності (Н4, Н5), покриття короткострокової ліквідності (LCR), ризикової концентрації (Н7, Н8), валютної позиції (Н13) та інвестування в капітал (Н9) – перебували в межах нормативних значень протягом усього періоду, у більшості випадків – із суттєвим запасом. Зокрема, норматив достатності капіталу не опускався нижче 14,1%, тоді як вимога НБУ – не менше 10 %. LCR стабільно перевищував 200 %, що свідчить про добру готовність банку до непередбачуваних відтоків ліквідності.

Системна відповідність економічним нормативам та збереження фінансових буферів свідчать про ефективну модель управління ризиками, що реалізується АБ «УКРГАЗБАНК».

Навіть в умовах військової агресії, економічної рецесії та скорочення клієнтської бази банк зумів адаптувати свою структуру активів і пасивів для забезпечення стабільності та контролю за ризиками. Результати аналізу свідчать про зміцнення фінансової стійкості банку, ефективну диверсифікацію джерел фондування та здатність зберігати платоспроможність у кризових умовах.

У підсумку, АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє ознаки високої адаптивності та фінансової витривалості, що є позитивним сигналом для інвесторів, клієнтів і регулятора. Це створює фундамент для подальшого зростання, у тому числі шляхом нарощування обсягів власного капіталу та інвестицій у цифрову трансформацію, екологічно відповідальне фінансування та інші перспективні напрями банківського бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ В АБ «УКРГАЗБАНК» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Запровадження системи раннього виявлення ризиків ліквідності на базі ключових індикаторів

У сучасних умовах економічної нестабільності, особливо в умовах воєнного стану, банки зіштовхуються з підвищеною волатильністю надходжень, змінами у поведінці клієнтів та ризиком раптового відтоку ресурсів. Для збереження фінансової стійкості та платоспроможності банківським установам необхідно оперативно реагувати на потенційні загрози, пов'язані з ризиками ліквідності. Одним з ефективних інструментів у цій сфері є впровадження системи раннього виявлення ризиків на основі ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI).

Система раннього попередження базується на моніторингу заздалегідь визначених фінансових та нефінансових показників, які сигналізують про можливе зниження ліквідності. Такі індикатори дозволяють здійснювати профілактичне управління, а не реагувати постфактум на кризи. Умовно систему можна поділити на три рівні моніторингу:

- стратегічний рівень – аналіз динаміки нормативів ліквідності (Н4, Н5, LCR), залежності від короткострокового фондового ресурсу, рівня покриття активів стабільними пасивами;
- операційний рівень – щоденний контроль залишків коштів на коррахунках, касовий розрив, концентрація фондування;
- тактичний рівень – моніторинг змін у поведінці клієнтів, кількість дострокових зняттів вкладів, відгуків кредитних ліній.

На Рис. 3.1 представлена узагальнена схема функціонування системи раннього попередження про ризики ліквідності.



Рисунок 3.1 Схеми функціонування KRI-системи для моніторингу ліквідності

Джерело: сформовано автором самостійно

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

Таблиця 3.1

Ключові індикатори ризику ліквідності для АБ «УКРГАЗБАНК»

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

Як приклад моделювання ризику, пов'язаного з відтоком коштів, розроблено прогнозну модель поведінки клієнтів, що базується на аналізі частки достроково вилучених строкових депозитів протягом попередніх 12 місяців. Для цього використано регресійний підхід з урахуванням змін у довірі до банківської системи, динаміки облікової ставки НБУ та середнього строку розміщення депозитів.

Формула прогнозу відтоку має вигляд:

$$Вт = \alpha + \beta_1 \cdot Ставка + \beta_2 \cdot Довіра + \beta_3 \cdot Середній_строк + \varepsilon, \quad (3.1)$$

де:

Вт – відсоток очікуваного дострокового вилучення депозитів,

Ставка – облікова ставка НБУ,

Довіра – індекс довіри до банківської системи (за оцінками НБУ),

Середній_строк – середній термін строкових вкладів,

ε – похибка моделі.

Результати моделювання (графік представлено на Рис. 3.2) показали, що зі зростанням облікової ставки до 20 % очікуваний рівень дострокових вилучень зростає з 6 % до понад 17 %, що свідчить про потребу у нарощуванні ліквідного буфера під час підвищення процентного ризику.

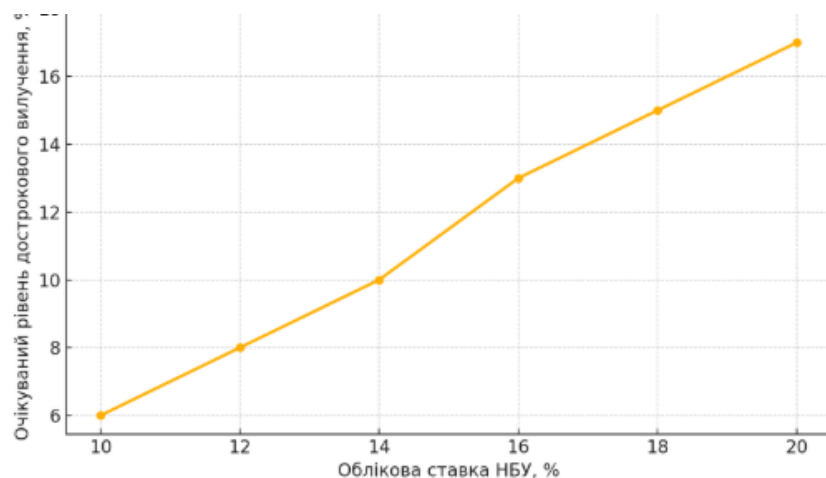


Рисунок 3.2 Прогнозована залежність відтоку депозитів від облікової ставки

Розроблена система раннього виявлення ризиків ліквідності на базі KRI є ефективним інструментом підвищення фінансової гнучкості банку. Вона дозволяє:

- забезпечити оперативне реагування на ризикові ситуації;
- моделювати сценарії відтоку коштів та планувати обсяги ліквідних активів;
- оптимізувати політику фондування відповідно до прогнозованого ризику;
- зміцнити внутрішній контроль завдяки вбудованим тригерам спрацювання індикаторів.

Отже, банку варто запровадити на базі ризик-менеджменту централізовану KRI-панель для ліквідності, яка дозволить щоденний перегляд критичних індикаторів, автоматичне формування сигналів і їх інтеграцію з ALCO та Treasury. Додатково рекомендується адаптувати систему до підходів ICAAP для вбудованості у внутрішню систему оцінки капіталу під ризик ліквідності.

3.2 Упровадження динамічної моделі управління структурою зобов'язань для підвищення стійкості ліквідності

Управління строковою структурою зобов'язань є одним із ключових інструментів забезпечення ліквідності банку, особливо в умовах економічної нестабільності та турбулентності фінансових ринків. Щоб підвищити ефективність процесу прийняття рішень у сфері управління ліквідністю, АБ «УКРГАЗБАНК» доцільно впровадити динамічну модель ALM-моніторингу, що базується на сценарному аналізі гепів ліквідності.

Суть моделі полягає у зіставленні строкової структури активів і зобов'язань для виявлення часових інтервалів з потенційним дефіцитом чи профіцитом ліквідності. На базі прогнозних даних складається таблиця гепів, яка дозволяє визначити потребу у покритті розривів або можливості для розміщення вільних ресурсів. Для більшої адаптивності до зовнішніх ризиків та

непередбачуваних змін середовища модель включає аналіз трьох сценаріїв: базового, стресового та оптимістичного.

У Табл. 3.2 наведено результати ALM-моделювання гепів ліквідності АБ «УКРГАЗБАНК» за кожним сценарієм у розрізі часових інтервалів.

Таблиця 3.2

**Результати ALM-моделювання гепів ліквідності АБ «УКРГАЗБАНК»
за кожним сценарієм у розрізі часових інтервалів**

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

Розрахунки для Таблиці 3.2 «ALM-моделювання гепів ліквідності АБ «УКРГАЗБАНК» за трьома сценаріями» здійснювалися на основі принципів управління активами та пасивами (ALM), зокрема через моделювання гепів ліквідності в різних часових інтервалах.

Методика розрахунку подана далі.

1. Визначення часових інтервалів

Усі активи та зобов'язання банку були класифіковані за строковістю відповідно до ALM-підходу. Було обрано п'ять часових «бакетів» (вікон):

- до 7 днів;
- від 8 до 30 днів;
- від 31 до 90 днів;
- від 91 до 180 днів;
- понад 180 днів.

2. Групування активів та зобов'язань

За кожним із вказаних інтервалів були визначені суми активів, що припадають на цей період (наприклад, погашення кредитів, доходи від ОВДП, надходження за МБК), та суми зобов'язань (переважно депозити та міжбанківські кредити, що підлягають погашенню).

3. Розрахунок гепу ліквідності (Liquidity Gap)

Геп розраховується як:

Геп ліквідності = Активи – Зобов'язання

Позитивний геп означає надлишок ліквідності, негативний – дефіцит.

4. Формування сценаріїв

Побудовано три сценарії на основі припущень:

Базовий сценарій: стандартні темпи надходжень і погашення зобов'язань, без потрясінь.

Стресовий сценарій: погіршення макроекономічних умов, 30 % відтік коштів клієнтів, затримка надходжень.

Оптимістичний сценарій: приріст коштів клієнтів, стабільні надходження за всіма видами активів.

5. Застосування коефіцієнтів трансформації

Для врахування сценарних відхилень були використані коефіцієнти:

- на активи: зменшення/збільшення до 10-20 %
- на зобов'язання: приплив/відтік до 30 %. Наприклад, у стресовому сценарії депозити клієнтів до 30 днів зменшено на 30 %, активи – на 15 %.

6. Інтерпретація результатів

Дані таблиці дають змогу оцінити ризик ліквідності за кожним часовим інтервалом і виявити потенційні часові гепи – дефіцити чи надлишки ліквідності, що вимагають управлінських рішень (рефінансування, реструктуризація, зміна депозитної політики тощо).

Приклад (строк до 7 днів):

- у базовому сценарії активи: 6,400 млн грн, зобов'язання: 8,200 млн грн → геп = -1,800 млн грн (дефіцит);

- у стресовому сценарії:
активи ↓ на 15%, зобов'язання ↑ на 30% → геп = -3,650 млн грн (глибший дефіцит);

- в оптимістичному сценарії:
активи ↑ на 10%, зобов'язання ↓ на 15% → геп = +540 млн грн (надлишок).

Цей підхід дає змогу гнучко оцінити банківську стійкість та виявити найкритичніші часові розриви ліквідності, що потребують пріоритетного реагування.

На Рис. 3.3 представлено результати ALM-моделювання гепів ліквідності АБ «УКРГАЗБАНК» за трьома сценаріями: базовим, стресовим і оптимістичним.

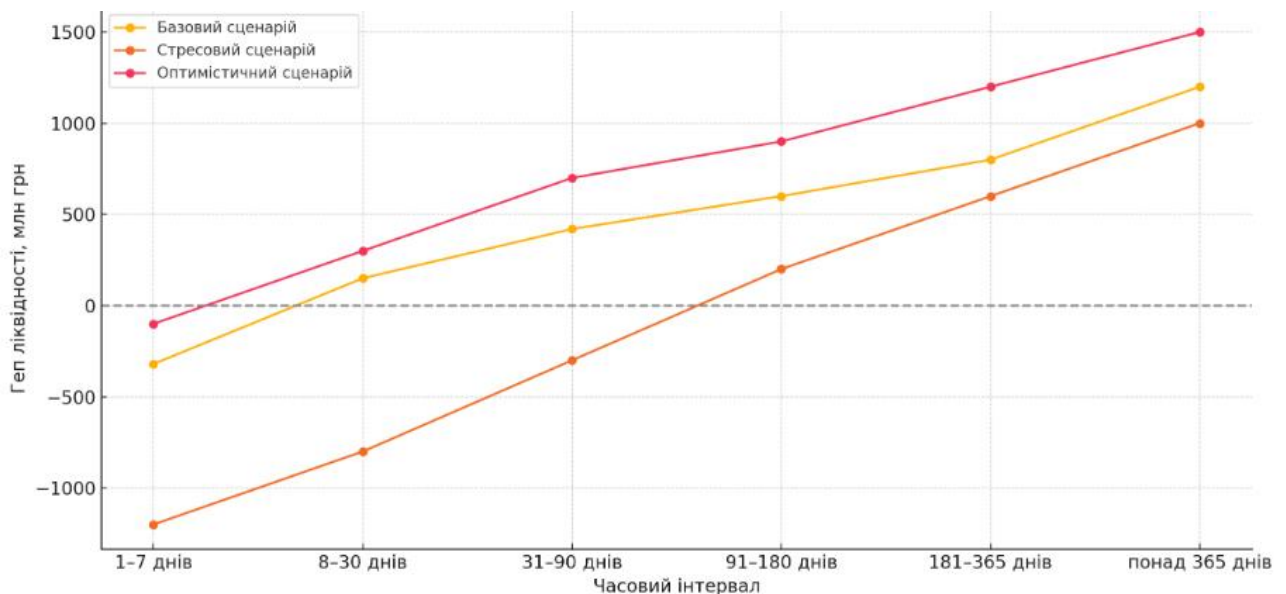


Рисунок 3.3 Результати ALM-моделювання гепів ліквідності АБ «УКРГАЗБАНК» за трьома сценаріями

Як видно з розрахунків, у базовому сценарії розриви у ліквідності спостерігаються лише у першому тижні (-320 млн грн), після чого банк демонструє надлишкову ліквідність. У стресовому сценарії значні дефіцити

простежуються в перші три періоди – від –1,2 млрд грн у перші 7 днів до –300 млн грн у період 31–90 днів. У свою чергу, оптимістичний сценарій засвідчує мінімальні розриви у короткостроковій перспективі, а вже з другого інтервалу (8–30 днів) показує стабільний профіцит ліквідності.

Аналіз показує такі ключові тенденції:

- *базовий сценарій* демонструє початковий дефіцит ліквідності у короткостроковому сегменті (1-7 днів), що поступово компенсується й переходить у позитивні гепи вже з 8-30 днів. Починаючи з інтервалу 91-180 днів, спостерігається профіцит, який зростає в довгостроковій перспективі.

- *стресовий сценарій* підкреслює ризики значного дефіциту в перші три інтервали (до 90 днів), особливо у найкоротшому (–1200 млн грн), що свідчить про потенційні виклики для забезпечення оперативної ліквідності. Лише з інтервалу понад 90 днів банк починає виходити на позитивні показники.

- *оптимістичний сценарій* демонструє позитивні гепи з другого інтервалу, що свідчить про достатню збалансованість структури активів і зобов'язань за сприятливих ринкових умов.

Загалом, аналіз гепів ліквідності вказує на потребу вдосконалення управління короткостроковою ліквідністю, зокрема, у випадку виникнення кризових ситуацій.

Результати моделювання дають змогу дійти кількох важливих висновків.

По-перше, АБ «УКРГАЗБАНК» має достатній запас стійкості в умовах базового розвитку подій, а в оптимістичному сценарії потенційно з'являються можливості для стратегічного інвестування в інші активи.

По-друге, стресовий сценарій виявляє критичну необхідність у зменшенні концентрації короткострокових зобов'язань та формуванні резервів ліквідності для покриття потенційного дефіциту.

По-третє, зміна структури зобов'язань у напрямку збільшення частки довгострокових пасивів дозволить вирівняти гепи ліквідності у найбільш чутливих часових інтервалах.

Таким чином, запропонована модель ALM-моделювання дозволяє банку не лише ідентифікувати часові ризики дефіциту ліквідності, а й оцінити ефективність заходів, спрямованих на збалансування структури зобов'язань. Впровадження такого підходу дозволить АБ «УКРГАЗБАНК» оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, краще керувати ризиком втрати платоспроможності та оптимізувати структуру фінансування.

У якості практичної пропозиції доцільно запровадити щомісячне оновлення ALM-моделі з обов'язковим переглядом параметрів кожного сценарію відповідно до зміни макроекономічної ситуації, ринкової вартості ресурсів та поведінки клієнтів. Крім того, важливо інтегрувати результати сценарного аналізу у внутрішній процес прийняття управлінських рішень з питань залучення ресурсів, ціноутворення депозитів і кредитування. Це сприятиме більш гнучкій та ефективній політиці управління ліквідністю та підвищенню фінансової стабільності банку в умовах турбулентного середовища.

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

У нинішніх умовах високої невизначеності та нестабільності банківська система України потребує нових підходів до управління ліквідністю. Зокрема, для АБ «УКРГАЗБАНК» доцільним є запровадження інтегрованого антикризового плану, що поєднує традиційні фінансові механізми з ESG-орієнтованим аналізом та сучасними цифровими рішеннями. Такий план має забезпечити не лише технічну здатність до відновлення ліквідності у разі кризи, а й відповідність європейським стандартам стійкості, прозорості й цифрової трансформації.

ESG-орієнтований аналіз – це підхід до оцінки діяльності компанії чи фінансової установи, який враховує не лише фінансові показники, але й нефінансові фактори, що пов'язані з трьома ключовими аспектами:

1. E (Environmental) – екологічні чинники включають вплив на довкілля, зокрема викиди парникових газів, енергоефективність, управління відходами, використання природних ресурсів, адаптацію до кліматичних змін тощо.

2. S (Social) – соціальні чинники охоплюють взаємодію з працівниками, клієнтами, спільнотами; дотримання прав людини, гендерну рівність, безпеку праці, вплив на місцеві громади тощо.

3. G (Governance) – корпоративне управління стосується структури управління компанією, прозорості прийняття рішень, антикорупційних практик, незалежності наглядової ради, відповідальності перед акціонерами тощо.

ESG-орієнтований аналіз для банку означає системне включення ESG-факторів у процеси ухвалення рішень щодо:

- кредитування (наприклад, не фінансувати екологічно шкідливі проєкти);
- управління ризиками (врахування кліматичних ризиків, наприклад посухи для агроклієнтів);
- інвестування (віддача переваги сталим компаніям);
- оцінки контрагентів (перевірка на соціальну відповідальність і корпоративну етику).

Банк, який проводить ESG-аналіз, краще підготовлений до неочікуваних криз, наприклад:

- екологічних катастроф, які вплинуть на позичальників;
- соціальних протестів, що знижують стабільність регіонів;
- репутаційних ризиків через недобросовісних клієнтів.

Таким чином, ESG-орієнтований аналіз дозволяє зменшити довгострокові ризики ліквідності, сприяє сталому розвитку банку та покращує його привабливість для міжнародних партнерів і інвесторів.

Першим етапом розробки антикризового плану виступає моделювання кризових сценаріїв – від відтоку депозитів до блокування міжбанківського ринку чи впливу кліматичних факторів. За кожним сценарієм необхідно

визначити рівень потенційного впливу на ліквідність банку, а також механізми відновлення рівноваги: мобілізація резервів, активація ліній підтримки, коригування ALM-гепів тощо. Замість шаблонних реакцій, план має містити деталізовану матрицю оперативних рішень, адаптовану до ступеня загрози.

Особливу увагу варто приділити інтеграції ESG-факторів. Йдеться не лише про формальне врахування кліматичних чи соціальних ризиків, а про глибшу оцінку впливу цих факторів на ліквідність. Наприклад, кліматичні зміни можуть безпосередньо впливати на платоспроможність клієнтів-аграріїв, а соціальна нестабільність – на відтік коштів у регіонах підвищеного ризику. Такі події слід включати в регулярні стрес-тести ліквідності. Запровадження ESG-метрик у банківській практиці дозволяє краще підготуватися до нетипових криз і підвищує репутацію банку серед інституційних інвесторів.

Водночас, ефективне антикризове управління неможливе без цифровізації процесів. АБ «УКРГАЗБАНК» доцільно створити централізовану платформу моніторингу ліквідності в режимі реального часу. Така система повинна поєднувати дані бухгалтерського обліку, стану платіжного балансу, ALM-гепів та показників ризик-апетиту. У результаті – банк отримає не лише аналітичні звіти, а й автоматичні попередження про критичні відхилення, які можуть стати основою для негайних рішень на рівні ALCO або правління.

Нижче подано узагальнення етапів створення антикризового плану (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи реалізації антикризового плану управління ліквідністю

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

Пропозиція для банку полягає у формалізації зазначеного плану як складової загального підходу до забезпечення фінансової стабільності. Доцільно включити окремий ESG-блок у внутрішній документ Liquidity Contingency Plan, а також забезпечити регулярне тестування розроблених сценаріїв та практичну підготовку відповідальних осіб. Одночасно рекомендується переглянути методику ICAAP із врахуванням нових ESG-методик та цифрової звітності.

Таким чином, поєднання кризового планування, ESG-компонентів і цифрового моніторингу створює надійне підґрунтя для збереження ліквідності банку навіть у періоди найвищої нестабільності. Укргазбанк, як один із провідних державних банків, має потенціал стати прикладом для всієї банківської системи в питаннях проактивного та відповідального управління ризиками.

Висновки до розділу 3

У Розділі 3 було обґрунтовано стратегічні підходи до вдосконалення системи управління ліквідністю АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах підвищеної волатильності фінансового середовища та макроекономічної нестабільності. Центральним елементом цього розділу стало формування інтегрованих рішень, які поєднують аналітичні моделі, цифрові технології та врахування нефінансових чинників, що впливають на стабільність банківської установи.

Зокрема, було запропоновано впровадження системи ключових індикаторів ризику (KRI), які дозволяють оперативно ідентифікувати потенційні загрози ліквідності ще до їх прояву у звітності. Побудована регресійна модель очікуваного відтоку депозитів довела, що клієнтська поведінка є високочутливою до змін облікової ставки, що вимагає гнучкої адаптації банківських інструментів і постійного контролю над джерелами фондування. Такий підхід формує основу для запровадження системи раннього попередження, що зменшує ризик дефіциту ліквідності у кризовий період.

Другим важливим напрямом дослідження стало впровадження ALM-моделі – методології управління відповідністю активів і зобов'язань за строковістю. Розрахунки за трьома сценаріями (базовим, стресовим та оптимістичним) дозволили виявити часові гепи та періоди з найбільшою концентрацією ризиків. Результати підтвердили, що найбільша вразливість ліквідної позиції банку проявляється в короткостроковому горизонті (до 30 днів), де навіть незначні коливання можуть призвести до касового розриву. Водночас, у базовому сценарії зберігається відносна стійкість, тоді як стресовий демонструє потребу у зміні структури залучених коштів на користь більш довгострокових та стабільних джерел фінансування. Отримані результати дозволяють підвищити якість планування та зробити ліквідність банку більш прогнозованою.

Останній підрозділ розкриває значення побудови антикризової стратегії управління ліквідністю із врахуванням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників. У роботі запропоновано створення цифрової платформи для централізованого моніторингу ліквідності, що дозволить приймати оперативні рішення на основі поточних показників. Інтеграція ESG-підходів у цю платформу передбачає врахування ризиків, пов'язаних із кліматичними подіями, соціальною напругою або неетичними практиками партнерів, що в сучасних умовах дедалі більше впливають на репутаційну та фінансову стабільність банківських установ. Запровадження такого підходу дозволяє банку не лише відповідати сучасним вимогам регулювання, але й формувати конкурентну перевагу за рахунок своєї стійкості, прозорості та технологічної зрілості.

Таким чином, запропонований у розділі комплекс заходів має потенціал значно підвищити ефективність управління ліквідністю, зміцнити антикризову готовність банку та забезпечити його стійкість в умовах зовнішніх шоків. Запропоновані рішення не є суто теоретичними, а можуть бути практично реалізовані в межах існуючих процесів і систем банку, що робить їх особливо цінними для впровадження.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Стан охорони праці АБ «УКРГАЗБАНК»

АБ «УКРГАЗБАНК» приділяє системну увагу формуванню безпечного, здорового та підтримуючого робочого середовища, усвідомлюючи, що ефективна система охорони праці не є формальною вимогою, а невід'ємною частиною загальної філософії управління персоналом, корпоративної репутації та стійкості бізнесу. Банк працює в умовах високих інформаційних навантажень, інтенсивної клієнтської взаємодії та складної операційної діяльності, тому питання безпеки праці мають стратегічне значення і відіграють роль у забезпеченні продуктивності, мотивації та психологічного комфорту персоналу. У межах цієї політики АБ «УКРГАЗБАНК» розглядає співробітника як головну нематеріальну цінність, інвестиції в збереження здоров'я якої прямо впливають на якість банківських послуг, стабільність бізнес-процесів та конкурентні позиції на ринку.

Система охорони праці в банку має інтегрований характер. Вона охоплює ергономічну організацію робочого місця, технічні і санітарні норми, психофізіологічні аспекти, регулярні медичні огляди, інструктажі, підвищення кваліфікації, а також механізми оперативного реагування на небезпечні ситуації. Кожний новий співробітник проходить первинне навчання з охорони праці та пожежної безпеки, а в процесі роботи відбуваються повторні та позапланові інструктажі. Цей підхід забезпечує не лише формальне виконання норм, а й реальне створення культури безпечної поведінки. Особлива увага приділяється ризикам офісної праці, які часто недооцінюються: перевантаження зору, проблеми опорно-рухового апарату, високе когнітивне навантаження, нервово-емоційне напруження. Працівники отримують рекомендації щодо правильного розташування обладнання, періодичних перерв, гімнастики для

очей і спини, що є важливою частиною профілактики професійних захворювань.

Організація охорони праці тісно пов'язана з корпоративною відповідальністю. Внутрішня система контролю включає ведення документації, перевірку робочих зон, технічний нагляд, реєстрацію інцидентів і періодичний аналіз причин потенційних небезпек. Кожен структурний підрозділ має відповідальних за безпеку, а керівники розуміють свою персональну відповідальність за дотримання норм. У той самий час працівники зобов'язані виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку, використовувати надані засоби захисту, дотримуватися інструкцій та негайно повідомляти про порушення. Така модель передбачає баланс прав і обов'язків, коли безпека розглядається як спільна цінність, а не лише як обов'язок роботодавця.

Зовнішній контроль представлений плановими та позаплановими аудитами, що підтверджують відповідність банку державним нормативам. Інспектування здійснюється фахівцями, незалежними від внутрішніх служб, що забезпечує об'єктивність висновків. Перевіряються питання технічної безпеки, можливості евакуації, стан електричних мереж, рівень санітарії, пожежна інфраструктура, дотримання трудового законодавства та наявність інструктажів. АБ «УКРГАЗБАНК» регулярно проходить такі перевірки без зауважень, що вказує на належний рівень організації процесу і консолідовану роботу персоналу. Відсутність адміністративних порушень є свідченням того, що система функціонує не на папері, а в реальній практиці.

Важливою складовою охорони праці є дотримання законодавства України. Закон «Про охорону праці» та інші нормативні документи визначають вимоги до робочих місць, фінансового забезпечення, профілактики ризиків і відповідальності роботодавця. Згідно із законом, підприємство щорічно виділяє не менше 0,5 % фонду оплати праці на заходи з охорони праці, і АБ «УКРГАЗБАНК» дотримується цієї норми. Ці кошти спрямовуються на модернізацію робочих місць, технічне оновлення, закупівлю засобів індивідуального й колективного захисту, навчальні програми, автоматизацію

контролю та медичні послуги. Фінансування охорони праці не розглядається як витрата, а трактується як інвестиція у стійкість персоналу, зниження ризиків і довгострокову ефективність банку. Зі збільшенням фонду оплати праці обсяги фінансування також поступово зростають, що дозволяє розширювати спектр безпекових заходів і впроваджувати нові технологічні рішення.

Особливе значення приділяється профілактиці професійних захворювань. Банківська сфера характеризується тривалим перебуванням за комп'ютером, високим концентраційним навантаженням та потребою у швидкому прийнятті рішень. Саме тому працівники отримують можливість проходити медичні огляди, консультації спеціалістів та профілактичні обстеження. Якщо у співробітника виявляють захворювання, пов'язане з умовами праці, керівництво банку може запропонувати перехід на альтернативний графік, зміну робочих умов або зменшення навантаження. Такий індивідуальний підхід формує у працівників відчуття захищеності та довіри до роботодавця, що позитивно впливає на корпоративний клімат.

Важливим напрямом є системна модернізація офісної інфраструктури. За останні роки робочі місця співробітників були оновлені відповідно до ергономічних стандартів. Встановлюються сучасні офісні меблі, монітори з належною частотою оновлення, системи освітлення з оптимальною температурою світла, засоби кондиціонування та вентиляції, зручні зони для перерв та відпочинку. Значна увага приділяється безпеці людей, які взаємодіють з великими потоками клієнтів у відділеннях, де можуть виникати фізичні або психологічні навантаження. Відповідні підрозділи банку перевіряють технічний стан обладнання, роботоздатність сигналізації, евакуаційних виходів і пожежогасильних систем. У разі виявлення недоліків вони усуваються до настання ризикових ситуацій [36].

До сучасного етапу розвитку АБ «УКРГАЗБАНК» прийшов із повною інтеграцією системи оцінки ризиків у цифрове середовище. Частина процесів автоматизована: фіксація інструктажів, реєстрація технічних заявок, перевірка обладнання, облік можливих інцидентів. Це дає змогу оперативно аналізувати

інформацію, уникати дублювання документів і скорочувати час реагування. Працівники мають доступ до корпоративних інформаційних систем, де фіксуються дані про проходження навчань, медичних оглядів та перевірок робочих місць. У результаті система стала більш прозорою, контрольованою та адаптивною.

Важливою ознакою ефективності системи є відсутність виробничих травм, нещасних випадків або критичних порушень техніки безпеки за останні роки. Такий результат не є випадковим, адже базується на поєднанні профілактичної, освітньої, технічної та організаційної роботи. Відсутність інцидентів свідчить про високу культуру безпеки як серед персоналу, так і серед управлінської команди, а також про дієвість запобіжних заходів. Успішна робота системи охорони праці безпосередньо впливає на економічні показники: скорочується кількість лікарняних днів, зменшується плинність кадрів, підвищується лояльність працівників та якість обслуговування клієнтів. Це створює додану вартість, яка важко вимірюється прямими фінансовими індикаторами, але має суттєвий стратегічний ефект.

АБ «УКРГАЗБАНК» підтримує культуру відкритості до удосконалення. Працівники мають можливість звертатися з пропозиціями, повідомляти про ризики та отримувати підтримку з боку керівництва. Такий підхід формує середовище, в якому кожен працівник відчуває власну участь у збереженні безпеки і не боїться повідомляти про проблеми. Це сприяє розвитку колективної відповідальності, де правила безпеки перестають бути зовнішнім примусом і стають внутрішньою нормою поведінки.

Таким чином, стан охорони праці в АБ «УКРГАЗБАНК» можна охарактеризувати як стабільний, системний і відповідний сучасним стандартам. Банк поєднує юридичні вимоги, технічну модернізацію, соціально орієнтований підхід і внутрішню культуру відповідальності. Система безпеки розглядається як інвестиція у людський потенціал, що сприяє підвищенню стійкості підприємства, ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності банку. Саме тому охорона праці залишається одним із ключових напрямів розвитку

установи, який і надалі потребуватиме удосконалення, адаптації до технологічних змін та збереження високого рівня корпоративної культури.

4.2 Виявлення та оцінка ризиків виникнення надзвичайних ситуацій, моделювання можливої обстановки та відпрацювання сценаріїв дій в банківській установі

Проблематика управління ризиками надзвичайних ситуацій у банківській установі має багаторівневий характер і охоплює технічні, організаційні, психологічні, інформаційні та соціальні аспекти. Банки належать до категорії підприємств, де будь-яке порушення нормальної роботи здатне призвести до значних фінансових, репутаційних і соціальних наслідків. Саме тому питання попередження загроз, прогнозування розвитку подій і формування практичних алгоритмів реагування є не лише обов'язком роботодавця, а й стратегічною умовою збереження стабільності установи. У сучасних умовах безпеки банківських установ розглядаються не лише з позицій охорони праці, а й у ширшому контексті безперервності бізнесу, кіберзахисту, фізичної охорони, протидії шахрайству, захисту інформаційних систем та збереження матеріальних активів [37].

Виявлення ризиків починається з детального аналізу всіх чинників, здатних призвести до надзвичайної ситуації. У банківській сфері одночасно існує декілька груп небезпек: техногенні, соціальні, природні та інформаційні. До техногенних належать пожежі, замикання, вибухонебезпечні ситуації, аварії електромереж, вихід з ладу серверів або інженерних систем. Соціальні ризики пов'язані з агресивними діями відвідувачів, спробами пограбування, захоплення приміщення, загрозами терористичного характеру або масовою панікою. Природні ризики включають різкі погодні коливання, підтоплення, відключення електроенергії, землетруси чи інші явища, здатні порушити роботу інфраструктури. Інформаційні ризики стосуються кіберзагроз, атак на комп'ютерні мережі, спроб викрадення даних клієнтів або блокування доступу до інформаційних ресурсів.

Оцінка таких ризиків не може обмежуватися загальними припущеннями. Для її проведення банк аналізує географічне розташування будівлі, близькість пожежних частин, поліції та медичних закладів, наявність альтернативних джерел енергії, стан внутрішніх комунікацій, кількість співробітників та клієнтів, щільність потоків у години пікового навантаження, наявність сховищ і серверних кімнат. Ураховується навіть профіль діяльності відділення: якщо мова йде про центральний офіс, ризики значно ширші, ніж у невеликому відділенні. Важливе значення мають технічний стан будівлі, вентиляційні та протипожежні системи, а також системи доступу і відеоспостереження. Під час оцінки ризиків проводяться огляди електромереж, перевіряється справність пожежної сигналізації, аварійних виходів, інструкцій і засобів гасіння. У разі виявлення несправностей банк зобов'язаний усунути їх до того, як вони обернуться реальною небезпекою.

Сучасна практика доводить, що ефективна оцінка ризиків неможлива без моделювання можливої обстановки. У банках така робота передбачає побудову сценаріїв розвитку подій і прогнозування наслідків. Під час пожежі моделюють напрямок руху диму, швидкість поширення полум'я, кількість людей, які можуть перебувати всередині приміщення, та час, необхідний для евакуації. У ситуації силового втручання або загрози грабежу аналізують маршрути переміщення зловмисників, дії персоналу, реакцію охорони, швидкість прибуття поліції та можливі шляхи блокування або затримки підозрілих осіб. У випадку технічних збоїв розглядаються варіанти відключення електрики, виходу з ладу банкоматної мережі, відмови серверів, втрати зв'язку з процесинговими центрами. Такі сценарії не лише розраховують дії персоналу, а й тестують стійкість системи до зовнішніх ударів.

Особливої актуальності набуває моделювання інформаційних ризиків. Кібератаки сьогодні можуть спричинити не менше шкоди, ніж фізичний напад. У разі втручання в роботу серверів банк може втратити доступ до клієнтських даних, заблокувати операції чи зазнати репутаційних збитків. Тому моделюються ситуації з масованими спробами злому, вірусними атаками,

фішинговими кампаніями, спробами ошукування працівників або підміни платіжної інформації. Кожен такий сценарій передбачає конкретні кроки реагування, механізми ізоляції уражених систем, аварійне відновлення даних та комунікацію з клієнтами.

Однак, основою ефективності залишається не сам документ і навіть не технічні інструменти, а готовність персоналу діяти швидко й правильно. Саме тому банки проводять навчання, які включають практичні тренування, роз'яснення відповідальності, взаємодію з охоронними структурами, пожежниками та службами порятунку. Під час таких тренувань працівники вчаться орієнтуватися в приміщенні, правильно використовувати засоби захисту, отримують навички комунікації в умовах стресу та вчаться ухвалювати рішення, коли ситуація розвивається непередбачувано. Регулярні відпрацювання сценаріїв потрібні для того, щоб співробітники не втрачали здатність діяти злагоджено навіть у панічних обставинах. Якщо людині знайома процедура, вона почувається спокійніше, не допускає хаотичних дій, зберігає ясність мислення й не наражає на небезпеку інших.

Моделювання надзвичайних ситуацій неможливе без ефективної комунікації. Система реагування передбачає визначення каналів повідомлення, відповідальних осіб та механізму передачі інформації. У багатьох випадках доли секунди достатньо для того, щоб ситуація загострилася. Якщо відповідальні особи не мають швидкого доступу до даних або не знають, кому передати інформацію, наслідки можуть бути критичними. Тому внутрішня комунікація будується таким чином, щоб працівники будь-якого підрозділу мали можливість оперативно сповістити керівництво, охорону або аварійні служби. Це стосується як проблем технічного характеру, так і підозрілої поведінки відвідувачів.

Цифровізація суттєво розширила можливості банків у сфері управління ризиками. Відеоспостереження з архівами, автоматичні сповіщення про вторгнення, датчики руху, системи контролю доступу, електронні журнали інцидентів, захищені канали передачі інформації, резервне копіювання в

хмарних середовищах – це інструменти, які роблять систему безпеки більш стійкою та адаптивною. Дані накопичуються і аналізуються, дозволяючи виявляти закономірності, визначати слабкі місця та прогнозувати нові види загроз. На основі таких даних оновлюються навчальні програми, уточнюються інструкції, вирішуються питання модернізації технічних систем.

Важливою рисою сучасної системи управління надзвичайними ситуаціями є її динамічність. Банки не можуть використовувати одну й ту саму систему протягом багатьох років без коригування. Зміна технологій, поява нових шахрайських методів, удосконалення злочинних схем, трансформація вимог регуляторів – усе це змушує банківські установи адаптуватися. Механізми реагування, які були ефективними десять років тому, сьогодні можуть виявитися недостатніми. Тому проводяться ревізії планів, оновлюються алгоритми, запроваджуються нові стандарти, а персонал навчається застосовувати їх на практиці.

Розвинена система управління ризиками має не лише захисний, а й превентивний характер. Вона формує у співробітників розуміння, що безпека – це щоденний процес, а не епізодичний захід. Якщо працівник виявляє несправність, підозрілу поведінку, або відхилення в технічній роботі, він повинен негайно повідомити відповідальних осіб. При цьому, банк не карає за помилкове сповіщення, адже головна цінність – запобігання небезпеці. Такий підхід створює атмосферу довіри й відповідальності, у якій кожен усвідомлює власну роль у забезпеченні безпеки.

Загалом виявлення та оцінка ризиків, моделювання можливої обстановки та відпрацювання сценаріїв дій виступають фундаментальним елементом стабільності банківської системи. Від правильності таких дій залежить збереження життя і здоров'я людей, фінансова стійкість установи, безперервність банківських операцій та загальна довіра суспільства. Банківська установа, яка здатна швидко реагувати на виклики, має сильнішу позицію на ринку, кращу репутацію та більш захищену внутрішню інфраструктуру. В умовах сучасних ризиків безпека перестає бути виключно технічним питанням і

перетворюється на важливий елемент корпоративного розвитку, що безпосередньо впливає на імідж, економічні результати та прогнозованість діяльності банку.

Висновки до розділу 4

АБ «УКРГАЗБАНК» підтримує зрілу, інтегровану систему охорони праці, що поєднує ергономіку, профілактичну медицину, навчання та цифровий контроль. Фінансування на рівні не менше 0,5 % ФОП розглядається як інвестиція у людський капітал, що підсилює продуктивність і знижує ризики. Відсутність інцидентів підтверджує ефективність внутрішнього та зовнішнього нагляду й сформовану культуру безпеки. Паралельно банк впровадив багаторівневу систему управління надзвичайними ситуаціями: ідентифікацію техногенних, природних, соціальних і кіберризиків, моделювання обстановки, чіткі алгоритми дій і регулярні тренування персоналу. Гнучкі процедури, надійні канали комунікації та дані з цифрових систем забезпечують безперервність бізнесу, захист персоналу й клієнтів, а також зміцнюють репутацію банку та його стійкість у мінливому середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

1. Розглянуто економічну сутність ліквідності банку та її ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності. Визначено, що ліквідність поєднує часовий та вартісний аспекти здатності банку виконувати зобов'язання, а її рівень залежить від збалансованості активів і пасивів. Систематизовано внутрішні та зовнішні фактори впливу, серед яких особливе значення в умовах воєнного часу мають макроекономічні та регуляторні чинники.

2. Проаналізовано ризики ліквідності та фактори їх виникнення. Встановлено, що основними загрозами є структурні розриви між активами та пасивами, відтоки депозитів, обмеження доступу до фінансових ринків та зовнішні шоки. Ризик ліквідності має кількісну (дефіцит ресурсів) та цінову (вимушені втрати при залученні коштів) складові, а також тісно пов'язаний з кредитним, валютним та процентним ризиками.

3. Розглянуто основні підходи та методи управління ліквідністю банків. Виокремлено три базові стратегії – через пасиви, через активи та збалансовану. Систематизовано інструменти регуляторного, внутрішнього та ринкового управління ліквідністю, включно з LCR, NSFR, обов'язковими резервами, управлінням пасивами та сценарним плануванням. Обґрунтовано доцільність комплексного використання цих інструментів в умовах високої волатильності ринку.

4. Проведено аналіз динаміки та структури активів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020-2024 роки. Встановлено стійке зростання активів (з 142,7 до 198,9 млрд грн), зокрема за рахунок нарощення грошових коштів та

інвестицій у державні цінні папери. Така стратегія свідчить про орієнтацію банку на ліквідність і низькоризикові інструменти, що дозволяє підтримувати стабільність у періоди криз.

5. Проаналізовано відповідність ключових показників діяльності банку нормативам НБУ. Підтверджено дотримання вимог щодо миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності, а також нормативів LCR і NSFR. Це свідчить про ефективну політику підтримання ліквідності та адаптацію до регуляторних стандартів навіть в умовах підвищених ризиків.

6. Оцінено ліквідність та фінансову стійкість досліджуваного банку. Виявлено позитивну динаміку грошових коштів і стабільність депозитної бази, що забезпечує банку високий запас ліквідності. Разом з тим, спостерігається зниження міжбанківських залишків, що вказує на консервативну політику у взаєморозрахунках із фінансовими установами.

7. Запропоновано впровадження внутрішньої системи раннього виявлення ризиків ліквідності з урахуванням кризових сценаріїв. Система має включати щоденний моніторинг ключових показників, автоматизовані сигнали ризику та інтеграцію з антикризовими планами.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження динамічної моделі управління структурою зобов'язань. Рекомендовано активніше використовувати інструменти пролонгації депозитів, диверсифікацію джерел фінансування та управління строковістю пасивів для підвищення стабільності ресурсної бази. Розроблено пропозиції щодо створення антикризового плану управління ліквідністю, який поєднує фінансові та нефінансові інструменти. Особливу увагу приділено інтеграції ESG-факторів і цифрових інструментів (аналітичні dashboard, автоматизовані сценарні тести) для підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень.

9. Описано стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях у банку. Показано, що АБ «УКРГАЗБАНК» сформував ефективну систему охорони праці, що підтверджено відсутністю інцидентів та стабільною безпековою динамікою. Доведено, що поєднання ергономічних умов,

профілактики здоров'я, навчання та цифрового контролю знижує ризики та підвищує продуктивність. Фінансування на рівні 0,5 % фонду оплати праці обґрунтовано розглядається як інвестиція у персонал. Виявлено, що система управління надзвичайними ситуаціями, яка передбачає ідентифікацію загроз, моделювання та тренування дій, підвищує готовність персоналу. Загалом, гнучкі процедури та оперативна комунікація забезпечують безперервність діяльності банку, захист людей і зміцнення репутації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

9. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Маруніч К. В. Управління ліквідністю банків. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 7-12. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5921/5792>.
10. Грудзевич У., Дребот Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1-8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277>.
11. Федішин М. П., Слусаряк М. М. Теоретико-методологічні особливості управління ліквідністю банків в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 16. С. 127-134. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/127.pdf.
12. Косов А.С. Підходи до оцінки і прогнозування ризиків ліквідності банку та їх практичне застосування. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. № 70 (4). С. 40-49. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/16.pdf.
13. Заславська О.І. Аналіз розривів ліквідності як метод збалансованого управління активами та пасивами. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1/30. С. 106-112. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/55053>.
14. Грудзевич У., Дребот Н. Дослідження прибутковості банків України. *Ефективна економіка*. 2022. № 14. С. 15-25.
15. Рябушка Л.Б., Пігуль Н.Г., Батанін В.Д. Особливості регулювання ліквідності банків в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 276-285. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-276-285>.
16. Дереза В., Волошина М. Аналіз та напрями стабілізації показників ліквідності комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-171>.
17. Поступайло Н., Колодій Ю. Оцінка показників ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» та напрями їх оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-102>.

18. Холодна Т., Попова О. LCR і NSFR: засади оцінки управління ліквідністю банківської системи України. *Економічний форум*. 2024. № 3. С. 7-15.
19. Павленко Л.Д., Ткаченко А.П. Інструменти управління ліквідності банку в умовах трансформації міжнародних правових норм у національне законодавство. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3>.
20. Мулик Т.О. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків: нормативна база та методичні підходи. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.75>.
21. Любкіна О., Охрименко І., Ярошенко С. До питання регулювання ліквідності банків України в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С. 364-380.
22. Чуркіна І.Є., Продан Т.Я. Виклики ліквідності та платоспроможності українських банків в сучасних реаліях. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10494913>.
23. Криклій О.А., Москаленко А.О. Вплив невизначеності на ліквідність банківської системи країни. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.86>.
24. Аванесова Н.Р. Складові фінансової стабільності банківських установ України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-1>.
25. Белінська Я., Коваленко В. Стрес-тестування банків: ліквідність як ключовий фактор. *Інтелект XXI*. 2025. № 5. С. 50-57. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-5>.
26. Петик Л., Танасійчук Я. Оцінка банківських ризиків у воєнний час: фокус на ризик ліквідності. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-14>.
27. Гордукалова Г., Машков О., Шевченко О. Вплив співвідношення кредитно-депозитного портфеля на фінансові результати банків України. *Бізнес*

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

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

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

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

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

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

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

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

35. Химич І., Тимошик Н. Фінансовий сектор України: тенденції функціонування банківського та біржового ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134>.

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

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

ДОДАТКИ