

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

## Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління активами і пасивами банку як елемент  
рівноважного розвитку банку

Виконав: здобувач освіти групи ФК24-1зм  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»

Кряж Олександра Олександрівна  
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Дудчик О.Ю.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(місце роботи)

( посада)

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Кряж О.О.* Управління активами і пасивами банку як елемент рівноважного розвитку банку

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі досліджено сутність управління активами і пасивами комерційного банку. Проведено детальний аналіз фінансового стану АТ «Універсал Банк», можливості удосконалення системи управління активами і пасивами банку.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 71 сторінці містить 20 таблиць, 3 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

Ключові слова: активи, пасиви, фінансовий стан, фінансова стійкість, капітал, управління, комерційний банк.

Список публікацій здобувача.

Кряж О.О. Управління активами і пасивами як інструмент забезпечення фінансової рівноваги банку / Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально- психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. с. 69-71

## ANNOTATION

*Kryazh O.O.* Management of bank assets and liabilities as an element of balanced bank development

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The work examines the essence of asset and liability management of a commercial bank. A detailed analysis of the financial condition of JSC "Universal Bank", the possibilities of improving the bank's asset and liability management system are reviewed.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, appendices, presented on 71 pages contains 20 tables, 3 figures, 5 appendices. The list of sources used includes 47 items.

Keywords: assets, liabilities, financial condition, financial stability, capital, management, commercial bank.

List of publications of the applicant.

Kryaz O.O. Asset and liability management as a tool for ensuring the financial balance of a bank / Economic, legal, managerial, technological and socio-psychological dimensions of the present: a youth perspective: materials of the international scientific and practical conference. Dnipro: University of Customs and Finance, 2025. Volume 1. p. 69-71

## ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ	7
РОЗДІЛ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ АКТИВІВ І ПАСИВІВ БАНКУ	22
2.1	Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк»	22
2.2	Оцінка активів і пасивів АТ «Універсал Банк»	25
2.3	Дослідження фінансової стабільності АТ «Універсал Банк»	40
РОЗДІЛ 3	МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ	51
3.1	Аналіз сильних, слабких сторін та ризиків у системі управління активами і пасивами банку	51
3.2	Оптимізаційні рішення для підвищення системи ефективності управління активами і пасивами банку	57
ВИСНОВКИ		67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		72
ДОДАТКИ		77

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах нестабільності фінансового ринку, високої конкуренції між банківськими установами та загострення зовнішніх економічних викликів особливої ваги набуває питання ефективного управління активами та пасивами банку. Оптимальна структура активів і пасивів є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та здатності банку адаптуватися до змін макроекономічного середовища.

Управління активами та пасивами сьогодні розглядається як комплексний інструмент стратегічного та оперативного менеджменту, що включає прогнозування грошових потоків, регулювання процентного та валютного ризиків, забезпечення належного рівня ліквідності, а також формування ефективної балансової політики. Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених (Примостка Л.О., Діденко Н.Ю., Шварц О.В., Sinkey J.F., Rose P. та ін.) підтверджують, що саме якісна система управління активами і пасивами суттєво впливає на здатність банку підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати довгострокове зростання.

Актуальність теми посилюється також тим, що сучасні банки функціонують в умовах коливання процентних ставок, зміни валютних курсів, зростання вимог регулятора та потреби в цифровізації фінансових процесів. У таких умовах виникає потреба в системному аналізі структури активів і пасивів, пошуку напрямів їх збалансованості та оцінці фінансової стабільності.

Особливу практичну значущість має дослідження на матеріалах АТ «Універсал Банк», який характеризується динамічним розвитком і змінами у структурі ресурсної бази та активних операцій, що потребує детального аналізу та оцінки відповідності стратегічним цілям банку.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей управління активами та пасивами банку як важливого елементу його рівноважного розвитку, оцінка чинного стану системи управління в АТ «Універсал Банк» та напрями її удосконалення.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні засади управління активами і пасивами банку;
- провести оцінку структури активів і пасивів АТ «Універсал Банк»;
- проаналізувати фінансову стабільність банку;
- визначити проблеми та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи управління активами і пасивами банку.

**Об'єкт дослідження** – фінансова діяльність АТ «Універсал Банк» у сфері управління активами і пасивами.

**Предмет дослідження** – методичні підходи, інструменти та механізми управління активами та пасивами банку в контексті забезпечення його рівноважного розвитку.

**Методи дослідження.** Основними методами, які, використовувалися в кваліфікаційній роботі, є: діалектичний метод – для розкриття сутності та закономірностей управління активами і пасивами банку у взаємозв'язку із зовнішніми та внутрішніми факторами; методи наукової абстракції та логічного узагальнення – для систематизації теоретичних підходів і формулювання концептуальних висновків; монографічний метод – для вивчення праць українських та зарубіжних учених; економіко-статистичні методи, включаючи горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз, – для дослідження структури активів, пасивів і динаміки показників АТ «Універсал Банк»; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності банку у різні періоди; графічний метод – для візуального подання результатів дослідження; елементи SWOT-аналізу – для оцінки потенціалу і ризиків у сфері управління активами та пасивами банку.

**Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи.** Результати досліджень «Управління активами і пасивами як інструмент забезпечення фінансової рівноваги банку», викладені в кваліфікаційній роботі, оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», м. Дніпро, 14 листопада 2025 рік [1, с. 69-71].

**Практичне значення отриманих** полягає у можливості їх безпосереднього

використання в діяльності АТ «Універсал Банк» для підвищення ефективності системи управління активами і пасивами, оптимізації структури балансу та покращення показників ліквідності й фінансової стійкості.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти Національного банку України; фінансова та статистична звітність АТ «Універсал Банк»; офіційні дані НБУ щодо наглядової статистики та власників банку; аналітичні матеріали, наукові праці та публікації; внутрішні дані для аналізу структури активів і пасивів банку.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 71 сторінці, містить 20 таблиць, 3 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел складає 47 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ

У сучасних умовах функціонування банківських установ ефективно управління активами та пасивами є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості банку. Збалансований підхід до формування та розміщення ресурсів дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з банківською діяльністю, а також своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Теоретичне обґрунтування управління активами і пасивами слугує основою для розробки відповідних стратегій, політик і практичних рішень, спрямованих на досягнення оптимальної структури балансу та ефективної взаємодії між джерелами ресурсів і напрямками їх використання.

Питання сутності активів і пасивів банку привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У науковій літературі активи банку зазвичай розглядаються як інструменти розміщення наявних ресурсів із метою забезпечення прибутковості та підтримки необхідного рівня ліквідності фінансової установи, з урахуванням ризиків, притаманних різним видам банківських операцій [2].

Активи банку є важливою складовою його бухгалтерського балансу. Вони характеризуються різними показниками ліквідності, ризику та доходності. Висока ліквідність активу означає його здатність швидко перетворюватися на готівку або безготівкові кошти для своєчасного виконання зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами [3]. Наприклад, наявні у касі банкноти та монети можуть бути миттєво використані для виплат депозитів, тоді як довгострокові кредити на будівництво чи інвестиції у великі об'єкти мають низьку ліквідність і не можуть швидко конвертуватися в грошові кошти.

Крім ліквідності, активи банку відрізняються рівнем доходності. Зазвичай, більш ліквідні активи приносять менший прибуток, тоді як довгострокові кредити та інвестиції в цінні папери здатні забезпечувати вищий дохід, проте

супроводжуються підвищеним ризиком [3]. Тому ефективне управління активами полягає у балансуванні між ліквідністю, прибутковістю та рівнем ризику, що дозволяє банку виконувати свої зобов'язання та отримувати оптимальний прибуток.

Особливістю банківських активів є низька питома вага матеріальних засобів у порівнянні з виробничими підприємствами та велика частка фінансових вимог, таких як кредити, інвестиції в цінні папери та інші фінансові інструменти, що підкреслює роль банку як фінансового посередника, який акумулює тимчасово вільні кошти економічних агентів та спрямовує їх на фінансування діяльності тих, хто потребує ресурсів для розвитку бізнесу чи виробничого процесу [3].

Щодо пасивів, то вони, відповідно до трактувань учених, представляють собою сукупність коштів, сформованих за рахунок власного капіталу банку, а також залучених і позичених ресурсів, які використовуються для проведення активних операцій та отримання доходу [2].

Пасиви банку формують другу основну частину бухгалтерського балансу та відображають джерела формування коштів фінансової установи. Пасиви різняться за терміном залучення та вартістю ресурсів, що безпосередньо впливає на здатність банку ефективно розміщувати кошти та отримувати допустимий рівень прибутку для акціонерів.

Основними джерелами пасивів є депозити фізичних та юридичних осіб, кошти центрального (національного) банку, кредити від інших комерційних банків, а також облігаційні позики, розміщені на фінансовому ринку. Важливою характеристикою пасивів комерційного банку є переважання залучених коштів над власними, що відрізняє банківські установи від інших компаній [3].

Таким чином, активи та пасиви банку взаємопов'язані й формують механізм фінансового посередництва: пасиви забезпечують ресурси для активних операцій, а активи дозволяють акумульовані кошти ефективно використовувати для кредитування, інвестицій та інших фінансових операцій, одночасно підтримуючи ліквідність та прибутковість банку.

Щоб глибше усвідомити механізм управління активами та пасивами,

необхідно звернутись до структури балансу комерційного банку (див. Додаток А). Активи банку відображають ресурси, що перебувають у його розпорядженні, і використовуються для отримання доходу, забезпечення ліквідності та управління ризиками. Вони поділяються на кілька основних груп [4]:

1. Грошові кошти та їх еквіваленти. Ця категорія включає кошти, що перебувають у готівковій і безготівковій формі та можуть бути використані для виконання зобов'язань банку:

- готівкові кошти – банкноти і монети в касі банку;
- банківські метали – золото та інші дорогоцінні метали;
- резерви за готівковими коштами та банківськими металами, наявність яких є непідтвердженою;
- кошти в нбу – обов'язкові та додаткові резерви, що зберігаються на кореспондентських рахунках у національному банку.

2. Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток. Ці активи формуються переважно з інструментів короткострокового інвестування та кредитування:

- частково можуть рефінансуватися через НБУ;
- включають кошти в інших банках та відповідні резерви під їх знецінення.

3. Кредити та заборгованість клієнтів. Основна частина активів банку, що приносить дохід через нараховані відсотки:

- кредити юридичних осіб та резерви під їх знецінення;
- кредити фізичних осіб та резерви під їх знецінення.

4. Цінні папери. Активи, що приносять дохід від інвестицій:

- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, у т.ч. що рефінансуються НБУ;
- за амортизованою собівартістю, з відповідними резервами під знецінення;
- включають також резерви під знецінення цінних паперів.

5. Інші активи:

- інвестиції в асоційовані та дочірні компанії;
- інвестиційна нерухомість;

- дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток;
- відстрочені податкові активи;
- основні засоби та нематеріальні активи;
- інші фінансові активи та резерви під них;
- інші активи та відповідні резерви.

Також в балансі окремо розраховуються підсумкові показники:

- 1) чисті активи – загальна вартість активів за вирахуванням резервів;
- 2) усього резервів;
- 3) загальні активи – сума всіх активів банку.

Пасиви банку відображають джерела формування фінансових ресурсів і поділяються на зобов'язання та власний капітал, їх структура наступна [4]:

1. Залучені кошти. Ця категорія включає ресурси, що залучаються для забезпечення операційної діяльності банку:

- 1) кошти, отримані від НБУ;
- 2) кошти інших банків;
- 3) кошти клієнтів, у тому числі:
  - кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ;
  - кошти на вимогу;
  - кошти фізичних осіб;
  - кошти на вимогу фізичних осіб.

2. Фінансові зобов'язання:

- 1) фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток;
- 2) боргові цінні папери, емітовані банком;
- 3) інші залучені кошти;
- 4) інші фінансові зобов'язання;
- 5) субординований борг;
  - резерви та податкові зобов'язання;
  - зобов'язання щодо поточного податку на прибуток;
  - відстрочені податкові зобов'язання;

- резерви за зобов'язаннями;

- б) інші зобов'язання.

3. Власний капітал. Складає ресурсну основу банку і формується за рахунок внесків власників та прибутків:

- статутний капітал;

- емісійні різниці;

- незареєстрований статутний капітал;

- інший додатковий капітал;

- резервні та інші фонди банку;

- резерви переоцінки;

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток).

Підсумкові показники, що окремо розраховуються:

- 1) усього зобов'язань – загальна сума зобов'язань банку перед кредиторами;

- 2) усього власного капіталу – сумарна вартість власних ресурсів;

- 3) загальні пасиви та капітал – підсумкова величина всіх пасивів і власного капіталу, що дорівнює загальним активам банку.

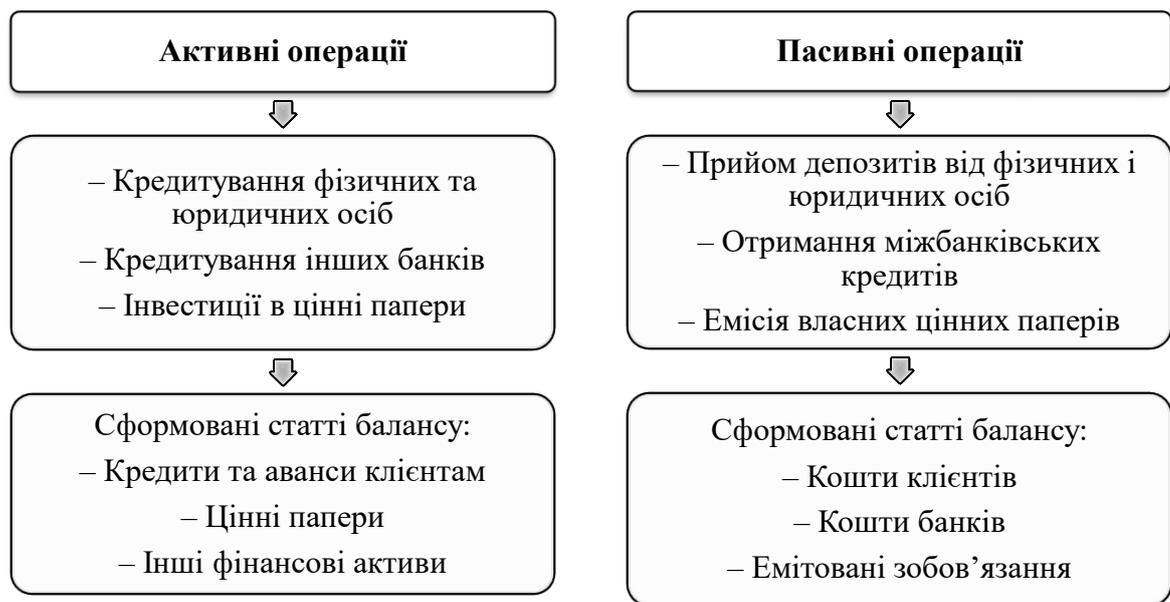
Активи й пасиви банку за балансом повинні бути рівними, оскільки бухгалтерський баланс – це відображення загальних ресурсів банку (активів) та їх джерел (пасивів плюс власний капітал). Рівність забезпечує бухгалтерську рівновагу: всі вкладені ресурси (активи) фінансуються або залученими грошима, або власними коштами, що гарантує цілісність фінансової структури банку та коректність звітності [5].

Головною метою діяльності сучасного комерційного банку є надання різноманітних кредитів і позик клієнтам, що передбачає комплекс заходів щодо залучення фінансових ресурсів з різних джерел на відповідні терміни [3]. Крім цього, банк здійснює розрахунково-касове обслуговування, проведення платежів, а також операції купівлі та продажу валют, як за дорученням клієнтів, так і за власний рахунок.

Для досягнення цих завдань банк повинен забезпечити достатній обсяг коштів із різних джерел на різні терміни, оптимізувати співвідношення вартості та

строків залучення ресурсів, а також раціонально розміщувати їх у різні види активів [3]. Завдяки цьому банк не лише отримує прибуток, але й підтримує необхідний рівень ліквідності та ефективно управляє ризиками, що виникають у процесі діяльності.

Досягнення цих цілей здійснюється через проведення банком активних і пасивних операцій, які формують відповідно активи та пасиви фінансової установи, взаємозв'язок банківських операцій відображений на рис.1.1:



**Рис. 1.1. Взаємозв'язок банківських операцій із формуванням активів і пасивів**

Активна діяльність банку зосереджена переважно на розміщенні наявних ресурсів у прибуткові інструменти, які водночас забезпечують ліквідність установи. Серед типових активних операцій можна виокремити надання кредитів фізичним і юридичним особам, кредитування інших банків, а також інвестування в різні види цінних паперів. Крім того, активи банку включають грошові кошти та їх еквіваленти, залишки на кореспондентських рахунках у НБУ, казначейські зобов'язання, поточні податкові активи, фінансові вкладення в інші компанії, об'єкти інвестиційної нерухомості, нематеріальні активи, основні засоби, а також інші фінансові та нефінансові ресурси.

Пасиви банку, у свою чергу, формуються як за рахунок власного капіталу, так і за допомогою залучених та позичених коштів. До власного капіталу відносяться статутний капітал, емісійний дохід, накопичені резерви, результати переоцінки, а також нерозподілений прибуток або збиток. Зобов'язання банку формуються з коштів клієнтів і банків, інших видів депозитів, позик, відстрочених податкових зобов'язань, забезпечень і нефінансових зобов'язань. Пасивні операції банку охоплюють переважно залучення депозитів від фізичних та юридичних осіб, одержання міжбанківських кредитів і випуск власних боргових цінних паперів.

Діяльність комерційного банку регламентується законодавством України, зокрема статтею 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність». Згідно з цією статтею [6]:

1. Банк має право надавати банківські та інші фінансові послуги, здійснювати банківську діяльність на підставі ліцензії, працювати на ринках капіталу та здійснювати операції у національній і іноземній валюті;

2. До банківських послуг належать: залучення коштів від необмеженого кола осіб, відкриття і ведення поточних та ескроу рахунків, надання кредитів, здійснення валютних операцій, факторинг, лізинг, надання гарантій, фінансові платіжні послуги;

3. Банк може укладати агентські договори для надання фінансових послуг через комерційних агентів, а також здійснювати інші операції, необхідні для забезпечення своєї діяльності;

4. Банк зобов'язаний дотримуватися нормативних вимог Національного банку України щодо ліцензування, розкриття інформації про фінансові послуги та управління ризиками, а також самостійно визначати процентні ставки та комісії у межах законодавства.

Таким чином, стаття 47 надає банку законодавче підґрунтя для комплексного виконання його функцій, забезпечення фінансової стабільності, ефективного управління активами та пасивами, а також надання повного спектра банківських та фінансових послуг клієнтам.

У сучасній економічній літературі поняття управління активами та пасивами

банку трактується неоднозначно. Це пояснюється складністю й багатокомпонентністю самого процесу, який охоплює ключові аспекти банківської діяльності. Для глибшого розуміння цієї категорії доцільно звернутися до поглядів провідних науковців та практиків.

Деякі дослідники, зокрема О.В. Шварц [7], трактують управління активами і пасивами як безперервне регулювання їхньої структури та динаміки з метою забезпечення економічної ефективності банку, підтримання ліквідності та мінімізації ризиків. Дослідник підкреслює, що процес управління не може розглядатися як разова дія, оскільки банківська система функціонує в умовах динамічних внутрішніх та зовнішніх змін, а тому вимагає перманентного аналізу, контролю та коригування портфелів активів і пасивів. Подібного підходу дотримуються Віпул К. Бансал і Дж. Ф. Маршалл [8], які акцентують увагу на балансуванні активів і пасивів задля досягнення стратегічних та тактичних цілей і зниження ризиків, підкреслюючи, що ефективна координація між цими елементами дозволяє не лише забезпечувати стабільність банку, а й підвищувати його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Інші автори, зокрема Дж. Сінкі [9], розглядають управління активами та пасивами через призму контролю за балансом банку з урахуванням змін у ліквідності та процентних ставках, що забезпечує гнучке реагування на ринкові зміни й підтримання необхідного рівня фінансової рівноваги. Важливим аспектом у його підході є необхідність своєчасного моніторингу ринкових сигналів, таких як коливання вартості ресурсів, зміни регуляторних вимог, інфляційні процеси та динаміка валютних курсів. Також важливою є стратегічна складова: наприклад, П. Роуз [10] і Д.А. Ротар [11] підкреслюють, що управління активами та пасивами є інструментом досягнення стратегічних цілей банку, що реалізується через формування відповідної структури балансу, яка повинна бути узгоджена з довгостроковими планами щодо прибутковості, нарощення капіталу, оптимізації ризикового профілю та збільшення ринкової вартості фінансової установи.

Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється комплексному підходу

до забезпечення пропорційності між активними та пасивними операціями. Зокрема, О.В. Литвинюк [12] наголошує на необхідності мінімізації проблемних активів і пасивів, підкреслюючи, що зниження частки таких елементів у балансі підвищує якість активного портфеля та зміцнює довіру вкладників і партнерів. У свою чергу Л.А. Ключко [13] пов'язує цей процес із оптимізацією чистого доходу та ефективним управлінням ризиками, звертаючи увагу на взаємозалежність між прибутковістю активних операцій та витратністю пасивів, що формує основу для максимізації фінансового результату та стабільності діяльності банку на різних етапах економічного циклу.

Більш широке економіко-управлінське бачення представлено у працях Н.Ю. Діденко [14] і Л.О. Примостки [15], які розглядають управління активами та пасивами як невід'ємну частину фінансового менеджменту, що забезпечує ефективність, адаптивність та фінансову стійкість банку. Вони акцентують увагу на системному підході, який поєднує планування, прогнозування, контролінг, ризик-орієнтоване управління та стратегічне позиціонування. Ці підходи також перегукуються з визначенням Коваль Н.О., Зянько В.В. та Тепні О.В. [16], які підкреслюють важливість координації фінансових потоків і збереження пропорційності між операціями на основі принципів збалансованого розвитку та превентивного управління ризиками з урахуванням економічної циклічності та регуляторних вимог.

Інші дослідники, такі як Колодізев О.М., Губарева І.М., Чмутова І.М. [17], акцентують увагу на формуванні раціональної структури балансу, як ключового засобу для досягнення ліквідності, прибутковості та зниження ризиків, наголошуючи на необхідності застосування інструментів ALM-менеджменту із використанням сучасних аналітичних і математичних моделей. Це співзвучно з визначеннями І.В. Сало [18] та О.М. Шинкаренка [19], які підкреслюють роль ефективного планування доходів, управління ризиками, прогнозування грошових потоків та адекватного розподілу фінансових ресурсів як запоруки досягнення оптимального балансу між активами та пасивами, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність банківської установи.

Відповідно до «Методичних рекомендацій з організації процесу формування управлінської звітності в українських банках, управління активами й пасивами розглядається як комплекс заходів», спрямованих на здійснення фінансових операцій з метою забезпечення належного рівня ліквідності, мінімізації та хеджування комерційних ризиків, регулювання валютних позицій, а також реалізації операцій, пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю банку [20].

Управління активами та пасивами банку передбачає реалізацію низки стратегічних і тактичних завдань, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та ліквідності установи. Оскільки активи та пасиви є основними складовими балансу банку, важливо забезпечити їх узгодженість за обсягом, строковістю, вартістю та рівнем ризиковості.

З метою досягнення збалансованості балансу, мінімізації ризиків та оптимального розміщення ресурсів, банк повинен упроваджувати інструменти моніторингу, аналізу та прогнозування, орієнтовані на підтримання стабільності грошових потоків, необхідного рівня ліквідності та ефективності використання залучених коштів. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує можливість оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього економічного середовища.

Для систематизації основних завдань та очікуваних результатів управління активами і пасивами, їх узагальнення та представлення у структурованому вигляді, у таблиці 1.1 наведено ключові напрями діяльності банку в цьому процесі та ефекти, що можуть бути досягнуті за умов їх ефективної реалізації.

Недостатній обсяг ресурсної бази може спричинити втрату платоспроможності, погіршення фінансового стану і навіть банкрутство. Натомість, надлишкові активи, які не знаходять ефективного застосування, уповільнюють розвиток банку, створюють додаткові витрати та потребу у формуванні резервів. У центрі діяльності сучасної банківської установи лежить процес ефективного інвестування – передусім у кредитування клієнтів і придбання цінних паперів, що супроводжується активним залученням коштів з різних джерел,

обслуговуванням клієнтських рахунків і проведенням платежів.

**Таблиця 1.1**

**Цілі та очікувані результати управління активами і пасивами банку**

Ціль	Очікувані результати
Забезпечення контролю та підтримання ефективної структури активів і пасивів з урахуванням їх ліквідності	Досягнення узгодженості між ліквідністю активів і пасивів, а також строками їх погашення
Аналіз та управління ризиками, пов'язаними зі змінами відсоткових ставок за валютами, термінами, сумами й продуктами	Отримання додаткового процентного прибутку завдяки точному прогнозуванню динаміки відсоткових ставок
Визначення основних факторів, що впливають на ефективність управління балансом	Забезпечення комплексного управління з урахуванням як зовнішнього середовища, так і внутрішніх умов діяльності
Проведення деталізованого аналізу фінансових результатів банківської діяльності	Підвищення прибутковості за рахунок вибору найбільш ефективних управлінських рішень
Побудова прогнозних моделей для формування оптимальної структури активів і пасивів	Формування збалансованого портфеля активів та пасивів відповідно до очікуваної кривої дохідності

*Джерело: [21]*

У межах системи управління активами і пасивами банку надзвичайно важливим є розмежування рішень за часовими горизонтами [21]. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність регулювання балансової політики та узгодженість фінансових операцій з динамікою внутрішнього середовища банку і коливаннями фінансового ринку. Чітке визначення часових рамок сприяє оптимізації ресурсів, своєчасному виявленню ризиків та підвищенню ефективності управлінських рішень. У цьому контексті управління активами і пасивами поділяється на три рівні [21; 22]:

1. Оперативне управління. Охоплює короткостроковий період, зазвичай від одного місяця до кварталу, і має на меті забезпечення прибутковості банківської діяльності та ефективний розподіл фінансових ресурсів. Основна увага приділяється аналізу щоденних та щомісячних операцій з урахуванням критерію

«прибутковість-ризиковість». Таке управління є реактивним і базується на постійному моніторингу ринкових умов: коливань процентних ставок, змін ліквідності, динаміки валютних курсів та інших фінансових індикаторів. Використання оперативного управління дозволяє швидко коригувати рішення та забезпечувати гнучкість у фінансових потоках банку.

2. Тактичне управління. Орієнтується на середньостроковий період, як правило до одного року, і спрямоване на реалізацію цілей, визначених у стратегічному плані банку. Його суть полягає в розробці та впровадженні конкретних заходів, які забезпечують узгодження поточних показників діяльності з довгостроковими цілями. Тактичне управління включає регулярне порівняння фактичних результатів із запланованими, коригування показників відповідно до змін ринкових умов, нових ризиків або зміни регуляторних вимог. Воно дозволяє створювати ефективну систему зворотного зв'язку та сприяє оптимізації фінансових рішень.

3. Стратегічне управління. Охоплює довгостроковий період (понад один рік) і передбачає формування стабільної та адаптивної структури балансу банку відповідно до його місії, загальної стратегії розвитку та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Стратегічне управління базується на прогнозуванні фінансових потоків, аналізі макроекономічних тенденцій, оцінці змін регуляторних вимог та ринкових сигналів. Воно забезпечує своєчасне виявлення потенційних проблем, визначення пріоритетів у розміщенні ресурсів, диверсифікації ризиків і підтриманні фінансової стійкості банку. Крім того, стратегічний підхід дозволяє формувати довгострокову конкурентну перевагу та підвищувати ефективність управління активами і пасивами в умовах нестабільної економічної кон'юнктури.

Таким чином, управління активами та пасивами є багатоаспектним процесом, що охоплює як стратегічні, тактичні і оперативні завдання. Для їх ефективної реалізації необхідне не лише розуміння цілей і завдань, але й наявність чіткого механізму управління, який поєднує в собі інструменти, об'єкти впливу та очікувані результати. Такий механізм є практичним втіленням теоретичних підходів і забезпечує реальне управлінське регулювання балансової політики

банку.

Механізм управління активами та пасивами банку (ALM – Asset and Liability Management) є ключовим елементом банківського менеджменту, оскільки забезпечує збалансованість балансу та ефективне використання фінансових ресурсів. Основними завданнями механізму є:

1) Регулювання структури балансу – формування оптимального співвідношення між активами і пасивами з урахуванням стратегічних цілей банку та очікуваних грошових потоків.

2) Управління ризиками – контроль і мінімізація впливу процентного, валютного та ліквідного ризиків на фінансові результати.

3) Підтримання ліквідності – забезпечення можливості виконання зобов'язань перед вкладниками та іншими контрагентами в будь-який момент.

4) Оптимізація прибутковості – забезпечення стабільного доходу від активних операцій при мінімальних витратах на залучені ресурси.

Для наочності взаємозв'язку між інструментами, об'єктом управління та очікуваними результатами доцільно використовувати структуровану таблицю 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Механізм управління активами та пасивами банку**

Складова механізму	Зміст
Інструменти управління	- методи моделювання структури балансу; - методи управління процентним та валютним ризиком
Об'єкт управління	- структура активів та пасивів банку
Очікувані результати	- оптимізація структури активів і пасивів відповідно до стратегічних цілей; - досягнення достатнього рівня ліквідності; - мінімізація процентного та валютного ризику; - максимізація прибутку; - підвищення фінансової стійкості банку

*Джерело: [23]*

Правильне застосування механізму ALM гарантує досягнення низки ключових результатів [24]:

1. Стабільність банківської діяльності в умовах змін економічного та

ринкового середовища:

- дозволяє банку своєчасно реагувати на коливання процентних ставок, валютні ризики та зміни в регуляторних вимогах;

- забезпечує безперервність операцій і підтримання довіри клієнтів та партнерів.

## 2. Ефективне використання фінансових ресурсів:

- сприяє оптимальному розподілу активів і пасивів з урахуванням строків, ліквідності та прибутковості;

- дозволяє зменшити витрати на залучення коштів і підвищити дохідність операцій.

## 3. Контроль та мінімізацію ключових банківських ризиків:

- забезпечує управління процентним, валютним та ліквідним ризиком через прогнозування, моделювання та аналітичний контроль;

- дозволяє визначати потенційні втрати заздалегідь і вживати заходів щодо їх зниження.

## 4. Можливість реалізації довгострокових стратегічних цілей банку:

- підтримує формування стабільної та адаптивної структури балансу відповідно до загальної стратегії розвитку;

- забезпечує фінансову стійкість, конкурентоспроможність та можливість нарощення капіталу у перспективі.

Завдяки цьому механізму банк здатен забезпечувати системний підхід до управління активами та пасивами, де кожне рішення враховує як внутрішні операційні потреби, так і зовнішні ринкові та регуляторні чинники, що в комплексі підвищує якість управлінських рішень і сприяє сталому розвитку установи.

Отже, процес управління активами та пасивами – це невід’ємна частина банківського менеджменту, яка включає формування стратегічних рішень щодо розміщення ресурсів і вибору джерел їх залучення, з метою досягнення ефективного балансового співвідношення. Йдеться про пошук оптимальної моделі, в якій активи забезпечують бажаний рівень прибутковості, а пасиви – достатній рівень ліквідності з мінімальними витратами. Таке управління має критичне

значення для забезпечення фінансової стабільності банку, ефективного використання ресурсів і контролю банківських ризиків.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ АКТИВІВ І ПАСИВІВ БАНКУ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк»

АТ «Універсал Банк» (далі – Універсал Банк) був заснований в Україні у 1994 році як комерційний банк. Перші роки своєї діяльності він був відомий під назвою «Український універсальний банк». Протягом свого існування банк пережив кілька реорганізацій і змін власників.

У 2006 році Універсал Банк перейшов у власність грецької фінансової організації Eurobank Group, що дало потужний імпульс для його розвитку та розширення присутності на міжнародному фінансовому ринку. Завдяки цьому партнерству банк зміг впровадити інноваційні технологічні рішення й істотно покращити якість обслуговування клієнтів. У 2016 році контроль над банком перейшов до українського підприємця Сергія Тігіпка, після чого вектор розвитку установи змістився в бік сучасних банківських інструментів, особливо в напрямку мобільного банкінгу [25].

Сьогодні Універсал Банк здебільшого асоціюється з успішним проектом Monobank – першим в Україні мобільним банком, який за короткий час став одним із найбільш затребуваних фінансових сервісів на вітчизняному ринку [26]. Monobank функціонує на підставі банківської ліцензії АТ «Універсал Банк» [27], який входить до фінансово-промислової групи ТАС. Проект був створений у результаті стратегічної співпраці з командою Fintech Vand та став прикладом успішної інтеграції банківських і фінтех-технологій. Особливістю Monobank є повна відсутність традиційних відділень, оскільки всі банківські послуги надаються виключно через мобільний застосунок на смартфонах, що забезпечує високий рівень зручності, швидкість обслуговування та орієнтацію на цифрові потреби клієнтів [26]. Працюючи під брендом Monobank, Універсал Банк займає вагомe місце в банківській системі країни. Наразі він посідає третє місце серед приватних банків України за розміром депозитного портфеля фізичних осіб, який

сягнув близько 72 мільярдів гривень. Це свідчить про високу довіру з боку населення, зокрема з боку тих, хто активно користується цифровими фінансовими сервісами [25].

Однією з ключових характеристик клієнтської аудиторії Універсал Банку є її орієнтація на цифрові інструменти. Основними клієнтами банку є фізичні особи, які цінують оперативність та зручність у здійсненні фінансових операцій за допомогою мобільного додатка. До таких операцій належать перекази коштів, оплата рахунків, управління власними фінансами тощо. Завдяки акценту на цифрові рішення банк демонструє стабільне зростання клієнтської бази та зберігає лідируючі позиції за рівнем впровадження інноваційних банківських технологій серед українських фінансових установ.

Організаційна структура управління Універсал Банку побудована на принципах корпоративного врядування. Вона включає Наглядову раду, Правління, а також низку спеціалізованих комітетів, які забезпечують ефективне управління банком. Наглядова рада виконує функції стратегічного керівництва та нагляду, її члени мають значний досвід роботи у сфері фінансів, міжнародних організацій та банківської справи. Правління здійснює оперативне управління, ухвалюючи рішення щодо щоденної діяльності та функціонування банківських процесів.

У Додатку Б відображено, що власником 100% акцій Універсал Банку є компанія TAC Group, що належить українському підприємцю Сергію Тігіпку, який активно інвестує в фінансовий сектор та технологічні стартапи в Україні [28]. Ця структура власності дозволяє банку швидко приймати рішення та адаптуватися до ринкових умов.

Універсал Банк надає широкий спектр фінансових послуг як для фізичних, так і юридичних осіб. До них належать кредитування, розміщення депозитів, банківське обслуговування бізнесу, а також інвестиційні продукти. Банк є одним із провідних учасників роздрібного сегмента ринку, що зумовлено успішним партнерством із monobank – цифровим банком, який функціонує на базі платформи Універсал Банку. Ця співпраця значно розширила охоплення клієнтів і сприяла зміцненню ринкових позицій банку.

Банк також має високі національні та міжнародні рейтинги. За національною шкалою, рейтингові агенції оцінюють його на рівні, що демонструє стабільність та надійність, що є позитивним для залучення клієнтів і партнерів. У соціальному аспекті банк підтримує різні соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення фінансової грамотності та розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні [25].

АТ «Універсал Банк» демонструє високий рівень фінансової стійкості та надійності, що підтверджується результатами незалежних рейтингових оцінок. Так, рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» станом на 09.09.2025 року оновило оцінку фінансового стану Банку, підтвердивши довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAAA зі стабільним прогнозом, а також 5-й (максимальний) рівень надійності банківських вкладів [29]. Зазначені показники свідчать про винятково високу здатність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та іншими контрагентами.

Високі рейтингові позиції АТ «Універсал Банк» є результатом послідовної та системної діяльності, що ґрунтується на дотриманні пруденційних нормативів Національного банку України, ефективній системі управління ризиками, прозорій фінансовій звітності та зваженій стратегії розвитку. Додатковим підтвердженням значущості Банку для фінансового сектору є надання йому статусу системно важливого банку, що означає істотний вплив його діяльності на стабільність та надійність банківської системи України загалом. Такий статус підкреслює роль АТ «Універсал Банк» як одного з ключових учасників ринку, діяльність якого формує довіру клієнтів, партнерів і регулятора та забезпечує стійкість фінансової системи в умовах економічних викликів.

Таким чином, АТ «Універсал Банк» утримує вагомі позиції на ринку роздрібних фінансових послуг, має розвинену систему корпоративного управління, чітку структуру власності та демонструє високий рівень цифровізації, що сприяє активному зростанню клієнтської бази. Завдяки своїй гнучкості, ефективному менеджменту та акценту на інновації, банк успішно адаптується до сучасних викликів і зберігає конкурентоспроможність на українському фінансовому ринку.

## 2.2. Оцінка активів і пасивів АТ «Універсал Банк»

Результати горизонтального аналізу активів АТ «Універсал Банк» (табл. 2.1) за період з 01.01.2023 по 01.01.2025 свідчать про суттєве розширення масштабів діяльності банку. Загальний обсяг активів зріс з 86,6 млрд грн до 146,7 млрд грн, тобто на 60,1 млрд грн або 69,5%, що є надзвичайно високим темпом зростання для банківського сектору. Така динаміка відображає активну фазу розвитку банку та ефективне поєднання політики залучення ресурсів і їх подальшого розміщення.

**Таблиця 2.1**

**Динаміка активів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025), тис. грн.**

Активи	Станом на			Відхилення	
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Абс.	Відн. %
Грошові кошти та їх еквіваленти	4 104 392	9 680 850	17 766 803	13 662 411	332,9
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	313 527	0	0	-313 527	-100,0
Кошти в інших банках	20 830 142	29 423 335	34 534 203	13 704 061	65,8
Кредити та заборгованість клієнтів	20 797 790	31 775 950	44 892 302	24 094 512	115,9
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	10 819 777	19 477 363	24 844 898	14 025 121	129,6
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	23 529 607	20 369 073	20 290 153	-3 239 455	-13,8
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0	0	0	0	-
Інвестиційна нерухомість	64 881	65 384	72 832	7 951	12,3
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	326	326	326	0	0,0
Основні засоби та нематеріальні активи	225 025	590 222	799 385	574 359	255,2
Інші фінансові активи	4 938 610	6 964 943	2 759 684	-2 178 926	-44,1
Інші активи	935 155	676 077	718 015	-217 141	-23,2
Чисті активи, усього	86 559 232	119 023 524	146 678 600	60 119 367	69,5

*Джерело: сформовано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Найбільш динамічною статтею активів стали грошові кошти та їх еквіваленти, обсяг яких зріс з 4,1 млрд грн до 17,8 млрд грн. Абсолютний приріст становив 13,7 млрд грн, а темп зростання – 332,9%. З позицій управління активами це є виразно позитивною тенденцією, оскільки свідчить про посилення ліквідної позиції банку, підвищення його здатності виконувати зобов'язання перед вкладниками та підтримувати фінансову рівновагу в умовах коливань депозитної бази. Водночас така концентрація коштів у низькодохідних активах може тимчасово стримувати рентабельність, що вимагає подальшої оптимізації структури активів.

Суттєвий вплив на зростання активів мав також кредитний портфель, який збільшився з 20,8 млрд грн до 44,9 млрд грн, тобто на 24,1 млрд грн або 115,9%. Це свідчить про реалізацію активної кредитної стратегії та зростання попиту на банківські кредити. Домінування роздрібного кредитування (приріст кредитів фізичним особам на понад 23 млрд грн, або 132,4%) підтверджує стратегічну орієнтацію банку на масового клієнта. Така модель дозволяє формувати вищу процентну маржу, проте одночасно підвищує чутливість банку до змін платоспроможності населення, що є потенційним ризиком у довгостроковій перспективі.

Позитивною тенденцією є також зростання цінних паперів, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, з 10,8 млрд грн до 24,8 млрд грн (+129,6%). Це свідчить про диверсифікацію активів та використання інвестиційних інструментів як джерела доходів і засобу балансування ризиків. Натомість скорочення портфеля цінних паперів за амортизованою собівартістю на 3,2 млрд грн (-13,8%) та повне згорання активів, оцінених через прибуток або збиток (-100%), вказують на зміну інвестиційних пріоритетів у бік більш гнучких і ліквідних інструментів.

Окремої уваги заслуговує зростання основних засобів і нематеріальних активів з 225 млн грн до майже 800 млн грн (+255,2%). Це є свідченням активних інвестицій у технологічну інфраструктуру та цифрові рішення, що безпосередньо пов'язано з довгостроковою стратегією розвитку банку. Хоча такі активи не

генерують прямого доходу, вони формують основу для підвищення операційної ефективності у майбутньому.

Вертикальний аналіз активів (табл. 2.2) дозволяє оцінити якісні зміни у структурі балансу банку. За аналізований період частка грошових коштів зросла з 4,74% до 12,11%, тобто більш ніж у 2,5 раза. Це свідчить про свідоме посилення ліквідної позиції банку та орієнтацію на забезпечення стабільності в умовах зростаючих зобов'язань перед клієнтами.

Таблиця 2.2

## Структура активів АТ «Універсал банк» (01.01.2023-01.01.2025), %

Активи	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Грошові кошти та їх еквіваленти	4,74	8,13	12,11	7,37
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0,36	0,00	0,00	-0,36
Кошти в інших банках	24,06	24,72	23,54	-0,52
Кредити та заборгованість клієнтів	24,03	26,70	30,61	6,58
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12,50	16,36	16,94	4,44
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	27,18	17,11	13,83	-13,35
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0,00	0,00	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	0,07	0,05	0,05	-0,03
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби та нематеріальні активи	0,26	0,50	0,54	0,29
Інші фінансові активи	5,71	5,85	1,88	-3,82
Інші активи	1,08	0,57	0,49	-0,59
Чисті активи, усього	100,00	100,00	100,00	X

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Частка кредитів та заборгованості клієнтів у структурі активів зросла з 24,03% до 30,61% (+6,58 в.п.), що підтверджує ключову роль кредитних операцій у формуванні доходів банку. Така структура активів є характерною для банків з розвинутою роздрібною моделлю та свідчить про активне використання залучених ресурсів. Разом з тим, зростання кредитної складової потребує посиленого

контролю кредитного ризику та формування достатніх резервів.

Водночас частка цінних паперів за амортизованою собівартістю скоротилася з 27,18% до 13,83% (-13,35 в.п.), що означає зменшення ролі довгострокових, відносно пасивних інвестицій у структурі активів. Це може розглядатися як позитивна тенденція з точки зору гнучкості управління активами, однак одночасно знижує стабільність доходів у періоди зниження кредитної активності.

Загалом вертикальний аналіз свідчить про переорієнтацію структури активів у бік ліквідності та кредитної активності, що відповідає моделі рівноважного розвитку за умови ефективного управління ризиками.

Аналіз дохідних та недохідних активів у табл. 2.3 показує, що банк зберігає переважно прибуткову структуру активів. Обсяг дохідних активів зріс з 76,4 млрд грн до 124,6 млрд грн, тобто на 48,3 млрд грн, що підтверджує здатність банку масштабувати діяльність без втрати доходного потенціалу.

**Таблиця 2.3**

**Динаміка дохідних та недохідних активів АТ «Універсал Банк»  
(01.01.2023-01.01.2025)**

Активи	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Тис. грн.				
Дохідні	76 355 724	101 111 105	124 634 387	48 278 664
Недохідні	10 203 509	17 912 419	22 044 212	11 840 703
Всього активів	86 559 232	119 023 524	146 678 600	60 119 367
%				
Дохідні	88,2	85,0	85,0	-3,2
Недохідні	11,8	15,0	15,0	3,2
Всього активів	100	100	100	X

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Разом з тим, частка дохідних активів зменшилася з 88,2% до 85,0%, тоді як частка недохідних активів зросла до 15,0%. У абсолютному вимірі недохідні активи збільшилися більш ніж удвічі: з 10,2 млрд грн до 22,0 млрд грн. Це може свідчити про зростання вкладень у інфраструктуру, ІТ, обслуговування клієнтів та забезпечення операційної діяльності.

З точки зору управління активами така тенденція має подвійний характер. У

короткостроковому періоді вона знижує загальну рентабельність активів, однак у довгостроковій перспективі створює передумови для зростання ефективності, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності банку. Важливим є те, що частка недохідних активів не перевищує критичного рівня, а їх зростання відбувається паралельно зі значним приростом дохідних статей.

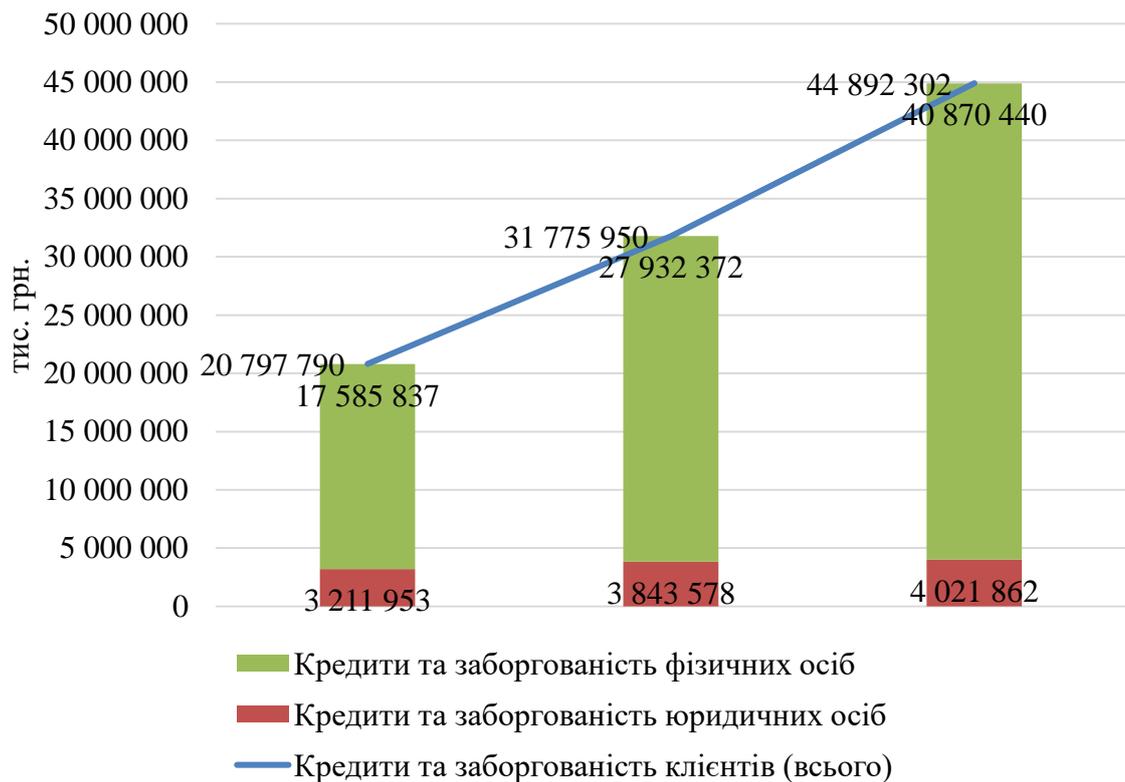
Результати аналізу активів АТ «Універсал Банк» свідчать про активну, але контрольовану модель управління активами, орієнтовану на зростання, ліквідність та прибутковість. Позитивними тенденціями є швидке нарощування активів, зростання кредитного портфеля, посилення ліквідності та інвестиції в інфраструктуру. Водночас потенційними ризиками залишаються висока концентрація на роздрібному кредитуванні та зростання недохідних активів, що потребує постійного моніторингу з боку системи управління активами і пасивами для забезпечення рівноважного та стійкого розвитку банку.

Упродовж періоду з 01.01.2023 по 01.01.2025 АТ «Універсал Банк» суттєво активізував кредитну діяльність, що підтверджується динамікою обсягу кредитів та заборгованості клієнтів, наведеною на рисунку 2.1. Зокрема, загальний обсяг кредитного портфеля зріс із 20 797 790 тис. грн на початок 2023 року до 44 892 302 тис. грн станом на 01.01.2025. Абсолютний приріст становив 24 094 512 тис. грн, що відповідає зростанню на 115,9%. Така масштабна позитивна динаміка свідчить про реалізацію банком активної кредитної стратегії, орієнтованої на розширення обсягів фінансування клієнтів та нарощування дохідних активів.

Зростання кредитного портфеля може бути зумовлене сукупною дією кількох чинників: підвищенням попиту на банківські кредити, активним залученням нових клієнтів, зокрема через цифрові канали обслуговування, а також оптимізацією кредитних продуктів і спрощенням процедур їх надання. Водночас суттєве нарощування кредитів є свідченням відновлення ділової активності та зростання довіри клієнтів до банківської системи загалом.

Позитивною стороною є те, що банк зумів забезпечити приріст кредитного портфеля без різких коливань, що дозволяє підтримувати стабільний рівень ліквідності та зменшує ризик надмірної концентрації в окремих видах активів.

Зростання кредитної активності також демонструє позитивний сигнал ринку щодо довіри до банку та ефективності його управління ресурсами. Водночас негативною тенденцією може бути збільшення кредитного ризику, оскільки висока концентрація позик може підвищити вплив економічних коливань на фінансовий результат банку, особливо у випадку макроекономічної нестабільності або коливання платоспроможності клієнтів.



**Рис. 2.1. Динаміка кредитів та заборгованості клієнтів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025), тис. грн. [30-32]**

Таким чином, динаміка кредитів та заборгованості клієнтів відображає баланс між активним розширенням доходних активів і управлінням кредитним ризиком, що є важливою складовою стабільного розвитку банку та підтримки його фінансової рівноваги.

Аналіз структури кредитного портфеля демонструє, що основну частку стабільно займають кредити фізичним особам. Їх обсяг зріс на 132,4%, з 17 585 837 тис. грн до 40 870 440 тис. грн, тоді як кредити юридичним особам збільшились

лише на 25,2% (з 3 211 953 тис. грн до 4 021 862 тис. грн). Такий розподіл свідчить про стратегію банку, орієнтовану на роздрібний сегмент, де кредитування є менш ризиковим у сенсі концентрації великих позик і більш прогнозованим за платежами. Переважання фізичних осіб у кредитному портфелі забезпечує стабільний дохід від широкої клієнтської бази і дозволяє зменшувати вплив одного великого позичальника на фінансові результати банку.

Водночас така стратегія має і ризикові аспекти. Акцент на роздрібному кредитуванні робить банк більш залежним від платоспроможності населення та економічних коливань, що потенційно збільшує ризик дефолтів у разі падіння доходів населення. У той же час помірне зростання корпоративного портфеля (лише 25,2%) відображає обережну політику банку щодо кредитування бізнесу, що може бути обумовлено аналізом макроекономічного середовища, підвищеною нестабільністю деяких секторів економіки та прагненням уникнути концентраційного ризику у великому корпоративному сегменті. Така стратегія дозволяє банку збалансувати портфель між дохідністю та ризиком, підтримуючи ефективне управління активами.

Обсяг кредитно-інвестиційного портфеля (КІП) у табл. 2.4 зріс з 55,2 млрд грн до 90,1 млрд грн, тобто на 34,9 млрд грн. При цьому частка КІП у загальних активах знизилась з 63,8% до 61,4%. Це свідчить про активну роботу банку у сфері кредитування та інвестування, одночасно демонструючи помірне диверсифікування активів на користь інших важливих напрямів, таких як грошові кошти та розвиток основних засобів.

**Таблиця 2.4**

**Оцінка кредитно-інвестиційної політики АТ «Універсал Банк»  
(01.01.2023-01.01.2025)**

Активи	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Кредитно-інвестиційний портфель (КІП), тис. грн.	55 212 055	71 687 770	90 100 185	34 888 130
Активи	86 559 232	119 023 524	146 678 600	60 119 367
Частка КІП в активах, %	63,8	60,2	61,4	-2,4

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Позитивною тенденцією є те, що зростання КІП супроводжується підвищенням абсолютного обсягу активів з 86,6 млрд грн до 146,7 млрд грн, що дозволяє банку підтримувати адекватний рівень ліквідності і уникати надмірної концентрації у кредитно-інвестиційних інструментах. Негативним аспектом може бути зниження питомої частки КІП у загальній структурі активів, що потенційно зменшує питому дохідність портфеля, якщо інші активи менш прибуткові.

Такий підхід свідчить про збалансоване управління активами, коли банк нарощує дохідні інструменти, одночасно залишаючи резерви для підвищення стійкості до змін ринкових умов. Водночас він демонструє ефективну реалізацію стратегії помірному ризику та підтримку стабільної ліквідності, що важливо для забезпечення рівноважного розвитку банку.

За даними таблиці 2.5, коефіцієнт дохідності активів знизився з 0,882 до 0,850, а питома вага дохідних активів у загальному обсязі активів — з 88,2% до 84,97%. Це вказує на легке перерозподілення активів та диверсифікацію портфеля у бік менш ризикових або низькодохідних активів, що може бути продиктовано прагненням банку знизити концентраційний ризик і забезпечити стабільну ліквідність.

**Таблиця 2.5**

**Коефіцієнтний аналіз активів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Коефіцієнт дохідності активів	0,882	0,850	0,850	-0,032
Питома вага дохідних активів в загальному обсязі активів банку	88,212	84,951	84,971	-3,241
Питома вага недоходних активів в загальному обсязі активів банку	11,788	15,049	15,029	3,241
Коефіцієнт доходності активів банку	0,162	0,124	0,124	-0,037
Коефіцієнт прибутковості активів банку	0,023	0,015	0,024	0,001

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Позитивним аспектом є зростання коефіцієнта прибутковості активів з 0,023 до 0,024, що свідчить про підвищення ефективності використання активів банку.

Незважаючи на невелике зниження питомої ваги дохідних активів, банк зберіг стабільну прибутковість, демонструючи ефективну стратегію управління активами та орієнтацію на збереження фінансової рівноваги. Негативною тенденцією є незначне збільшення питомої ваги недоходних активів (з 11,79% до 15,03%), що вказує на можливе накопичення активів з нижчою доходністю або більшими ризиками прострочення, що потребує постійного контролю банком.

Загальний обсяг зобов'язань банку у табл. 2.6 зріс на 69,7% (з 77,36 млрд грн до 131,29 млрд грн), причому ключовим драйвером зростання стали кошти клієнтів, що збільшилися на 73,99% (+51,28 млрд грн), що свідчить не лише про активну політику залучення депозитних ресурсів, а й про підвищення довіри клієнтів до банку. Збільшення обсягів депозитів є критично важливим фактором для забезпечення ліквідності банку та стабільного фінансування його кредитної діяльності, оскільки дозволяє формувати довгострокову базу ресурсів і зменшує залежність від міжбанківських запозичень.

Таблиця 2.6

**Динаміка пасивів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025), тис. грн.**

Пасиви	Станом на			Відхилення	
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6
Кошти банків	352 040	1 029 853	148 857	-203 183	-57,72
Кошти клієнтів	69 316 353	94 133 318	120 600 847	51 284 495	73,99
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	571 711	1 462 497	2 669 143	2 097 432	366,87
Відстрочені податкові зобов'язання	55 102	221 074	118 850	63 748	115,69
Резерви за зобов'язаннями	99 492	101	264 411	164 920	165,76
Інші фінансові зобов'язання	6 503 443	8 509 528	5 692 698	-810 746	-12,47
Інші зобов'язання	457 292	2 187 040	1 798 740	1 341 448	293,35
Усього зобов'язань	77 355 432	107 543 412	131 293 546	53 938 114	69,73
Статутний капітал	4 202 672	4 202 672	4 202 672	0	0,00
Емісійні різниці	1 912 465	1 912 465	1 912 465	0	0,00

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Резервні та інші фонди банку	655 659	2 814 473	4 611 711	3 956 052	603,37
Резерви переоцінки	274 191	684 812	937 643	663 453	241,97
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 158 814	1 865 690	3 720 563	1 561 749	72,34
Усього власного капіталу	9 203 800	11 480 112	15 385 054	6 181 253	67,16
Усього зобов'язань та власного капіталу	86 559 232	119 023 524	146 678 600	60 119 367	69,45

*Джерело: сформовано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Водночас кошти банків зменшились на 57,72% (-203,18 млн грн), що свідчить про зниження потреби банку у короткостроковому міжбанківському фінансуванні та зменшує ризик залежності від волатильності міжбанківського ринку. Така динаміка підкреслює стратегічний пріоритет банку на стабільні власні та залучені ресурси клієнтів, що дозволяє більш ефективно планувати ліквідність та управління активами.

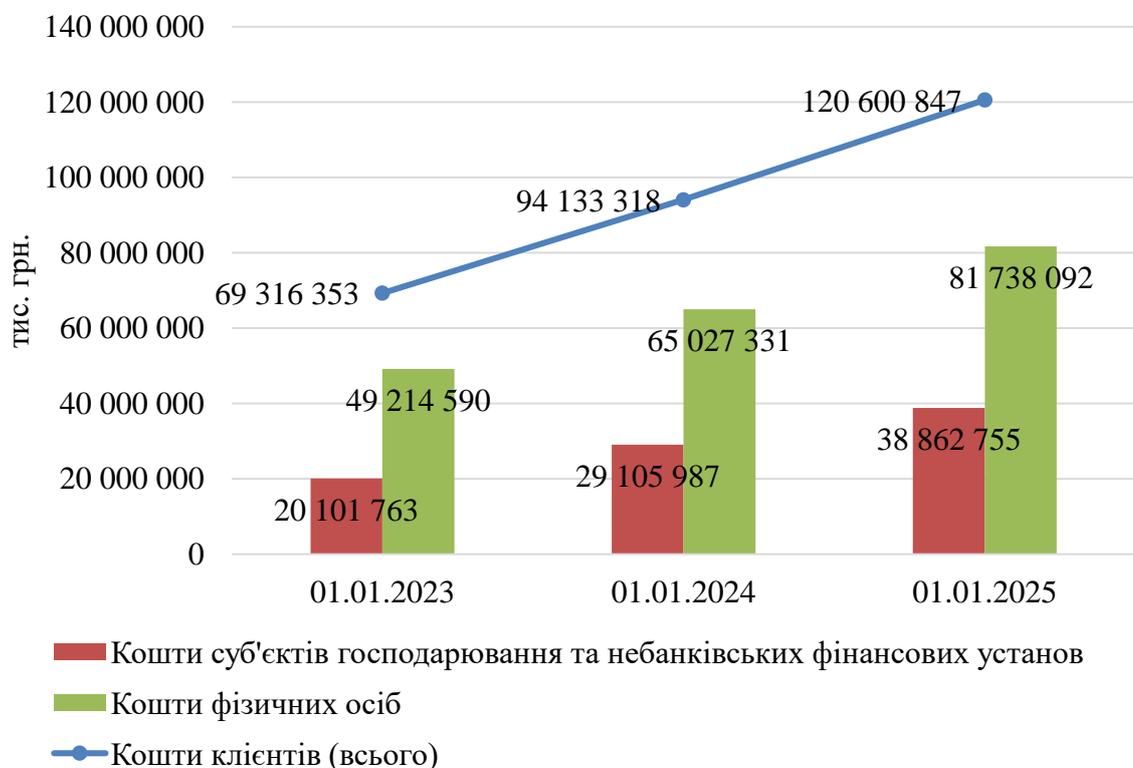
Зростання зобов'язань щодо поточного податку на прибуток на 366,87% відображає підвищення прибутковості банку, що водночас ставить вимогу до ретельного управління податковими зобов'язаннями для уникнення негативного впливу на фінансові результати та забезпечення оптимізації податкового навантаження. Відстрочені податкові зобов'язання також показують значне збільшення (+115,69%), що свідчить про активне використання банком податкових механізмів для управління прибутком та капіталом.

Резерви за зобов'язаннями збільшилися на 165,76%, а інші резерви та фонди – більш ніж у 6 разів (+3,95 млрд грн), що свідчить про підвищення фінансової стійкості банку та зміцнення капітальної бази. Нерозподілений прибуток зріс на 72,34%, демонструючи здатність банку акумулювати внутрішні джерела фінансування для подальшого розвитку та покращення ліквідності. Статутний капітал та емісійні різниці залишились без змін, що вказує на ефективне використання власного капіталу без необхідності додаткової емісії.

Загалом, структура пасивів банку демонструє збалансоване управління

джерелами фінансування, де основний акцент зроблено на стабільні депозитні ресурси клієнтів, резервні фонди та накопичений прибуток. Підвищення власного капіталу на 67,16% сприяє зміцненню фінансової стійкості банку, знижує ризик недостатньої ліквідності та забезпечує можливість підтримки активної кредитної політики в умовах волатильного економічного середовища. Одночасне зростання пасивів та власного капіталу свідчить про ефективне балансування джерел фінансування та управління фінансовими ризиками, що є ключовим для довгострокового розвитку та підвищення довіри інвесторів і вкладників.

За період з 01.01.2023 по 01.01.2025 кошти клієнтів АТ «Універсал Банк» (рис. 2.2) зросли на 73,99%, що свідчить про значне збільшення депозитної бази банку та зростання довіри клієнтів до фінансової установи. Загальний обсяг коштів клієнтів виріс більш ніж на 51 млрд грн, що є позитивним показником для забезпечення стабільного фінансування кредитної діяльності та підтримки ліквідності банку.



**Рис. 2.2. Динаміка коштів клієнтів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025), тис. грн. [30-32]**

Зокрема, кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ збільшилися на 93,33%, що свідчить про активне залучення корпоративних депозитів та розширення партнерської бази. Водночас кошти фізичних осіб зросли на 66,09%, що також відображає позитивну динаміку заощаджень населення у банку. Така структурна динаміка свідчить про збалансовану та стабільну ресурсну базу, яка формує надійний фундамент для подальшого розвитку банківської діяльності.

Вертикальний аналіз у табл. 2.7 демонструє структуру пасивів банку у відсотках від загального обсягу зобов'язань та власного капіталу. Протягом періоду 01.01.2023–01.01.2025 спостерігається стійке домінування коштів клієнтів, частка яких коливалась у межах 79–82%. Це підкреслює стратегічну орієнтацію банку на залучення стабільних депозитів фізичних та юридичних осіб як основного джерела фінансування кредитної діяльності та підтримки ліквідності.

Таблиця 2.7

## Структура пасивів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025), %

Пасиви	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Кошти банків	0,41	0,87	0,10	-0,31
Кошти клієнтів	80,08	79,09	82,22	2,14
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0,66	1,23	1,82	1,16
Відстрочені податкові зобов'язання	0,06	0,19	0,08	0,02
Резерви за зобов'язаннями	0,11	0,00	0,18	0,07
Інші фінансові зобов'язання	7,51	7,15	3,88	-3,63
Інші зобов'язання	0,53	1,84	1,23	0,70
Усього зобов'язань	89,37	90,35	89,51	0,14
Статутний капітал	4,86	3,53	2,87	-1,99
Емісійні різниці	2,21	1,61	1,30	-0,91
Резервні та інші фонди банку	0,76	2,36	3,14	2,39
Резерви переоцінки	0,32	0,58	0,64	0,32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,49	1,57	2,54	0,04
Усього власного капіталу	10,63	9,65	10,49	-0,14
Усього зобов'язань та власного капіталу	100,00	100,00	100,00	X

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Позитивною тенденцією є зменшення питомої ваги коштів банків з 0,41% до

0,10%, що свідчить про зниження залежності від міжбанківського фінансування та підвищення фінансової стабільності банку. Водночас зростання частки податкових зобов'язань (з 0,66% до 1,82%) відображає збільшення прибутковості та, одночасно, потребує ефективного управління зобов'язаннями для уникнення негативного впливу на фінансові результати.

Щодо власного капіталу, частка статутного капіталу скоротилась з 4,86% до 2,87%, тоді як резервні фонди та переоцінка активів зросли на 2,39% і 0,32% відповідно. Це свідчить про динамічний приріст резервів і формування надійного капіталу, що підвищує фінансову стійкість банку. Загальна частка власного капіталу залишалась стабільною близько 10%, що демонструє ефективне балансування джерел фінансування та підтримку рівноваги між залученими і власними ресурсами.

За результатами коефіцієнтного аналізу власного капіталу АТ «Універсал Банк» (таблиця 2.8) виявлено стабільну фінансову стійкість АТ «Універсал Банк».

Таблиця 2.8

**Коефіцієнтний аналіз власного капіталу АТ «Універсал Банк»  
(01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
K1 (коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залучених коштів)	0,119	0,107	0,117	-0,002
K2 (коефіцієнт співвідношення власного капіталу та пасивів)	0,106	0,096	0,105	-0,001
K8 (коефіцієнт співвідношення статутного капіталу до власного капіталу банку)	0,457	0,366	0,273	-0,183
K10 (коефіцієнт захищеності власного капіталу)	0,024	0,051	0,052	0,028
K11 (коефіцієнт рентабельності власного капіталу)	0,235	0,163	0,242	0,007
K12 (коефіцієнт рентабельності статутного капіталу)	0,514	0,444	0,885	0,372
M (мультиплікатор капіталу)	9,405	10,368	9,534	0,129

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Коефіцієнти власного капіталу у табл. 2.8 показують, наскільки банк

збалансовано поєднує власні та залучені ресурси. К1 (співвідношення власного капіталу до залучених коштів) коливався в межах 0,107–0,119, що свідчить про помірне залучення зовнішніх ресурсів та підтримку достатнього рівня власного фінансування. Такий баланс дозволяє банку підтримувати фінансову стабільність та забезпечує можливість збільшувати кредитний портфель без суттєвого зростання ризику ліквідності.

К2 (співвідношення власного капіталу до загальних пасивів) залишався стабільним на рівні близько 0,105, що відображає постійний рівень капіталізації банку. Це дозволяє ефективно підтримувати співвідношення між ризиком і доходністю, адже достатній власний капітал поглинає потенційні збитки і знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Особливо показовою є динаміка рентабельності власного капіталу (К11) та рентабельності статутного капіталу (К12). К11 зріс з 0,235 до 0,242, а К12 — з 0,514 до 0,885, що свідчить про ефективне використання наявного капіталу для генерування прибутку. Це позитивно впливає на стратегію управління активами, оскільки банк може розширювати кредитування і інвестиційні проекти, не збільшуючи значно ризиків.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу (К10) збільшився з 0,024 до 0,052, що демонструє підвищення резервів та готовність до покриття потенційних збитків, а мультиплікатор капіталу (М) залишався відносно стабільним, що свідчить про контрольоване використання фінансового важеля.

Негативним моментом є зменшення питомої ваги статутного капіталу (К8) з 0,457 до 0,273. Це відображає збільшену залежність від прибутку та резервів як джерела капіталу, що потребує ретельного моніторингу фінансової стійкості при можливих стресових сценаріях. Водночас стабільна частка власного капіталу в загальній структурі пасивів забезпечує збалансовану структуру фінансування, що є ключовим елементом рівноважного розвитку банку.

За результатами проведеного аналізу ефективності формування та використання банківських ресурсів АТ «Універсал Банк» (таблиця 2.9) виявлено, що ступінь використання платних пасивів банку знизився з 1,096 до 1,032, що

свідчить про зменшення залежності від дорогих ресурсів, таких як міжбанківські кредити або депозити з високою ставкою. Це позитивно впливає на зниження собівартості ресурсів та підтримку фінансової рівноваги. Зменшення цього показника сигналізує про те, що банк активно використовує дешевші джерела фінансування, зокрема кошти клієнтів на поточних рахунках та депозитах, що стабільніші і менш ризикові.

**Таблиця 2.9**

**Показники ефективності формування та використання банківських ресурсів АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Ступінь використання платних пасивів банку	1,096	1,063	1,032	-0,064
Ефективність використання сукупних зобов'язань	0,987	0,940	0,949	-0,038

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Ефективність використання сукупних зобов'язань знизилась з 0,987 до 0,949, що свідчить про легке зменшення ефективності перетворення залучених ресурсів у прибуткові активи. Причиною може бути зростання частки низькодохідних активів, збільшення резервів або консервативна політика у кредитуванні юридичних осіб у період економічної нестабільності. Хоча зниження не є критичним, воно підкреслює необхідність постійного контролю за балансом між дохідністю та ризиком.

Ця динаміка демонструє, що банк збалансовано управляє активами та пасивами, підтримуючи достатній рівень ліквідності та гнучкість у прийнятті рішень щодо кредитування та інвестування. Акцент на дешевих ресурсах дозволяє нарощувати прибуткові активи без суттєвого зростання фінансового ризику, а контрольоване зниження ефективності використання зобов'язань свідчить про зважену стратегію управління ризиками.

Таким чином, аналіз даних за період 01.01.2023–01.01.2025 свідчить, що АТ «Універсал Банк» ефективно реалізує стратегію управління активами та

пасивами, забезпечуючи рівноважний розвиток банку. Значне зростання кредитного портфеля (+115,9%), переважно за рахунок кредитів фізичних осіб (+132,4%), у поєднанні з помірним зростанням корпоративних кредитів (+25,2%) демонструє орієнтацію банку на стабільно прибутковий роздрібний сегмент при контрольованому ризику корпоративного портфеля. Паралельно збільшення кредитно-інвестиційного портфеля (+34,9 млрд грн) із диверсифікацією активів та помірним зниженням питомої ваги дохідних активів дозволяє підтримувати високу ліквідність та прибутковість. У структурі пасивів зростання коштів клієнтів (+73,99%) і власного капіталу (+67,16%), з одночасним зменшенням залучених дорогих ресурсів, відображає збалансоване співвідношення джерел фінансування, підвищення фінансової стійкості та ефективне використання капіталу (K11, K12). Контрольоване зниження ступеня використання платних пасивів і збереження ефективності використання зобов'язань свідчать про зважену політику банку щодо оптимізації ресурсної бази, що забезпечує стабільне функціонування та довгострокову фінансову рівновагу.

### **2.3. Дослідження фінансової стабільності АТ «Універсал Банк»**

Управління активами та пасивами є системоутворюючим ядром фінансового менеджменту будь-якого банку, що безпосередньо визначає його рівновагу, прибутковість та довгострокову життєздатність. Саме завдяки збалансованій динаміці між залученими коштами (пасивами) та їх ефективним розміщенням (активами) банк може одночасно забезпечувати стабільність, ліквідність та достатність власного капіталу, уникаючи ризиків неплатоспроможності та втрати платоспроможності. У цьому контексті дослідження фінансової стабільності АТ «Універсал Банк» є ключовим для оцінки ефективності його політики управління активами та пасивами. Аналіз дозволяє визначити, наскільки стратегії банку щодо формування ресурсної бази та їх трансформації в дохідні активи сприяють досягненню та підтриманню рівноважного стану.

За результатами проведеного горизонтального аналізу доходів та витрат

АТ «Універсал банк» (таблиця 2.10) спостерігається, що за період з 01.01.2023 по 01.01.2025 відбулось суттєве зростання процентних доходів банку на 86,4 %, що свідчить про активне нарощування кредитного портфеля та розширення клієнтської бази. Така динаміка доходів характерна для стратегії банку, орієнтованої на збільшення частки традиційних банківських продуктів, зокрема кредитування фізичних та юридичних осіб. Це свідчить про ефективність роботи кредитного відділу та оптимізацію відсоткової маржі, що дозволяє банку забезпечувати стійкий приріст доходів навіть у змінних економічних умовах.

Таблиця 2.10

**Динаміка доходів та витрат АТ «Універсал банк» (01.01.2023-01.01.2025), тис. грн.**

Статті	Станом на			Відхилення	
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Абс.	Відн.
Процентні доходи	10 055 313	6 290 916	18 747 586	8 692 273	86,4
Комісійні доходи	5 473 957	3 686 705	8 659 420	3 185 463	58,2
Торговий результат					
результат від переоцінки	254 128	-204 140	-22 248	-276 376	-108,8
результат від операцій з купівлі-продажу	4 984 129	2 088 405	2 316 242	-2 667 887	-53,5
Інші операційні доходи	223 365	87 155	364 299	140 934	63,1
Інші доходи	868 513	116 420	538 599	-329 914	-38,0
Всього доходів	21 859 405	12 065 461	30 603 899	8 744 494	40,0
Процентні витрати	1 569 240	773 900	2 747 087	1 177 847	75,1
Комісійні витрати	4 868 503	3 456 071	8 681 579	3 813 076	78,3
Торговий результат					
результат від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями	-29 799	49 513	22 740	52 539	-176,3
Відрахування до резервів	6 322 677	801 837	986 382	-5 336 295	-84,4
Адміністративні та інші операційні витрати	6 117 421	5 116 730	10 480 252	4 362 830	71,3
Витрати на податок на прибуток	792 951	401 726	4 010 776	3 217 825	405,8
Всього витрат	19 640 993	10 599 778	26 928 816	7 287 823	37,1
Прибуток/(збиток) після оподаткування	2 158 814	1 564 709	3 720 563	1 561 749	72,3

*Джерело: сформовано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Комісійні доходи банку зросли на 58,2 %, що вказує на ефективну роботу з обслуговування клієнтів та розвиток додаткових банківських послуг. Зростання

комісійних доходів також може свідчити про активне впровадження інноваційних фінансових продуктів та послуг, які забезпечують додатковий прибуток без значного збільшення операційних ризиків. Це свідчить про збалансовану політику банку щодо диверсифікації джерел доходів та зниження залежності від процентних доходів.

У той же час торговий результат банку показав негативну динаміку. Результат від переоцінки фінансових активів зменшився на 108,8 %, а результат від операцій з купівлі-продажу – на 53,5 %. Це свідчить про підвищені ризики при роботі з ринковими фінансовими інструментами та коливаннями ринку цінних паперів. Негативний торговий результат підкреслює необхідність більш активного застосування інструментів хеджування та контролю ринкових ризиків, аби не допустити зниження фінансової стабільності банку у випадку несприятливих ринкових умов.

Інші операційні доходи збільшились на 63,1 %, що відображає зростання операційної активності банку в сферах, не пов'язаних безпосередньо з кредитуванням та торгівлею цінними паперами. Зростання інших доходів свідчить про ефективність управління операційними активами та можливість генерувати додаткові джерела прибутку при збереженні контролю за ризиками. Водночас інші доходи зменшились на 38 %, що може бути наслідком одноразових втрат або перегляду умов договорів з контрагентами, що вимагає більш системного підходу до управління іншими операційними потоками.

Загалом, загальні доходи банку зросли на 40 %, що свідчить про ефективну реалізацію стратегії нарощування активів та оптимізацію доходної частини. Поряд зі зростанням доходів спостерігається і суттєве збільшення витрат банку на 37,1 %, що зумовлено адміністративними та комісійними витратами, а також податком на прибуток, який зріс на 405,8 %. Це свідчить про те, що банк активно інвестує в розвиток своєї діяльності, одночасно зберігаючи ефективність прибутковості.

Особливе значення має зменшення відрахувань до резервів на 84,4 %, що може бути результатом покращення якості кредитного портфеля або зменшення ризику неплатежів клієнтів. Це позитивний сигнал для фінансової стійкості банку,

оскільки зниження резервів дозволяє вивільнити частину капіталу для більш продуктивного використання у доходних активах, підвищуючи прибутковість і стабільність операцій.

Таким чином, аналіз таблиці 2.10 показує, що банк демонструє збалансоване управління доходами та витратами, активно нарощує кредитний портфель та комісійні доходи, водночас потребує підвищеної уваги до контролю ринкових операцій та оптимізації інших операційних доходів для забезпечення стійкої фінансової стабільності.

Аналіз фінансової стійкості АТ «Універсал Банк» у табл. 2.11 показав стабільність капітальної структури протягом аналізованого періоду. Незначне зниження коефіцієнта надійності (-0,002) та коефіцієнта участі власного капіталу в активах (-0,001) свідчить про підтримання помірного рівня фінансової автономії, що забезпечує здатність банку протистояти зовнішнім шокам, одночасно залишаючи простір для активного використання залучених ресурсів.

**Таблиця 2.11**

**Показники фінансової стійкості АТ «Універсал Банк»  
(01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Коефіцієнт надійності	0,119	0,107	0,117	-0,002
Коефіцієнт фінансового важеля	8,405	9,368	8,534	0,129
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,106	0,096	0,105	-0,001
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,031	0,057	0,057	0,025
Коефіцієнт захищеності доходних активів	-0,013	-0,064	-0,053	-0,040
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	20,596	28,321	34,901	14,305

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Зростання коефіцієнта фінансового важеля з 8,405 до 8,534 та коефіцієнта мультиплікатора капіталу з 20,596 до 34,901 відображає активне використання позикових коштів для розширення операцій та нарощування активів. Це дозволяє банку збільшувати доходи та прибутковість, проте підвищує ризики втрати

фінансової стабільності у випадку несприятливих змін на ринку. Така динаміка вимагає постійного моніторингу кредитного ризику та ретельного балансування активів і пасивів.

Зростання коефіцієнта захищеності власного капіталу з 0,031 до 0,057 є позитивним фактором, що свідчить про підвищення здатності банку покривати ризикові активи за рахунок власного капіталу. Це означає, що банк зміцнив свою фінансову подушку безпеки, що підвищує довіру інвесторів та кредиторів. Водночас негативне значення коефіцієнта захищеності дохідних активів (-0,053) підкреслює наявність проблемних або низькодохідних активів, що потребує посилення контролю за якістю кредитного портфеля та диверсифікації доходних активів.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів знизився незначно, але залишається на достатньо високому рівні (0,105), що вказує на помірну залежність банку від залучених ресурсів та здатність ефективно балансувати між власними та позиковими коштами. Така структура забезпечує стабільність і гнучкість у управлінні активами та пасивами, дозволяючи банку швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Негативні тенденції, пов'язані з використанням позикових коштів, можуть бути компенсовані підвищенням ефективності управління активами, диверсифікацією кредитного портфеля та розвитком комісійних доходів. Загальна динаміка свідчить про те, що банк дотримується збалансованого підходу до капітальної стратегії, поєднуючи активне фінансування за рахунок позикових ресурсів із підвищенням власного капіталу для покриття ризикових активів.

Динаміка рентабельності АТ «Універсал Банк» у табл. 2.12 показує позитивну тенденцію: загальний рівень рентабельності зріс з 0,135 до 0,253. Це свідчить про оптимізацію доходів та ефективне управління витратами. Підвищення рентабельності за доходом демонструє, що банк успішно поєднує нарощування активів із контролем витрат, що є важливим для стабільного розвитку та підвищення привабливості для акціонерів.

Таблиця 2.12

**Показники ділової активності АТ «Універсал Банк»  
(01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
<b>I. Рентабельність за доходом</b>				
Загальний рівень рентабельності	0,135	0,163	0,253	0,118
Окупність витрат доходами	1,113	1,138	1,136	0,024
Чиста процентна маржа	0,111	0,071	0,172	0,061
«Мертва точка» прибутковості банку	0,082	0,040	0,099	0,017
<b>II. Рентабельність за чистим прибутком</b>				
Рентабельність активів, %	0,025	0,017	0,034	0,009
Рентабельність дохідних активів	0,028	0,020	0,040	0,012
Рентабельність загального капіталу	0,235	0,151	0,277	0,042
Рентабельність статутного фонду (акціонерного капіталу)	0,514	0,372	0,885	0,372
Рентабельність діяльності за витратами	0,110	0,148	0,138	0,028

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Чиста процентна маржа зросла з 0,111 до 0,172, що вказує на більш ефективне використання кредитних ресурсів і збільшення доходів від кредитних операцій при стабільному рівні вартості залучених коштів. Це позитивний сигнал щодо здатності банку підтримувати прибутковість навіть при коливаннях ринкових ставок та економічних умов.

Рентабельність активів зросла на 0,009%, рентабельність дохідних активів – на 0,012 п.п., а рентабельність акціонерного капіталу – на 0,372%. Це свідчить про ефективне використання власних ресурсів і підвищення інвестиційної привабливості банку. Позитивним є і збільшення рентабельності за витратами, що демонструє оптимізацію адміністративних і операційних витрат та покращення управління ресурсами.

З іншого боку, зростання «мертвої точки» прибутковості з 0,082 до 0,099 може свідчити про збільшення фіксованих витрат або зміну структури доходів. Це негативна тенденція, яка вимагає контролю, оскільки підвищення фіксованих витрат може зменшити гнучкість банку у кризових ситуаціях, навіть при зростанні прибутку.

Загальна оцінка ділової активності за даними таблиці 2.12 показує, що банк ефективно використовує свої ресурси, підвищує прибутковість та забезпечує стабільне зростання, водночас зберігаючи баланс між ризиком і доходністю.

Аналіз ефективності управління пасивами АТ «Універсал Банк» у таблиці 2.13 свідчить про стабільне залучення коштів і ефективне їх використання. Коефіцієнт активності залучення позичених та залучених коштів залишився практично незмінним (0,894 - 0,895), що говорить про стабільність структури пасивів і здатність банку підтримувати належний рівень ресурсів для фінансування операційної діяльності. Це позитивна тенденція, яка підкреслює збалансованість банку у залученні зовнішніх ресурсів без надмірної залежності від окремих джерел.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності управління активами та пасивами  
АТ «Універсал Банк» (01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
а) в частині пасивів				
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	0,894	0,904	0,895	0,001
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	0,186	0,169	0,175	-0,012
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи	0,987	0,728	0,818	-0,169
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель	0,269	0,295	0,342	0,073
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	1,290	1,580	1,753	0,462
б) в частині активів				
Коефіцієнт дохідних активів	0,882	0,845	0,844	-0,038
Коефіцієнт кредитної активності інвестицій у кредитний портфель	0,240	0,267	0,306	0,066
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери і пайову участь	0,397	0,335	0,308	-0,089
Коефіцієнт інвестицій у дохідних активах	0,450	0,394	0,362	-0,088

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитному

портфелі значно зріс з 1,290 - 1,753, що є чітким сигналом ефективної трансформації пасивів у прибуткові активи. Зростання цього показника відображає стратегічну орієнтацію банку на максимальне використання стабільних залучених ресурсів для кредитування, що підвищує загальну прибутковість і підтримує фінансову стійкість. Одночасно це демонструє успішне балансування ліквідності та доходності активів.

Водночас коефіцієнт активності використання залучених коштів у доходні активи знизився на 0,169 п.п., що може свідчити про часткову неефективність розміщення ресурсів або про консервативну інвестиційну політику банку. Зниження цього коефіцієнта може вказувати на те, що певна частина залучених ресурсів тимчасово не приносить доходу, що є негативною тенденцією з точки зору оптимального використання активів та управління ризиком ліквідності.

У частині активів спостерігається помітне зростання коефіцієнта кредитної активності з 0,240 - 0,306, що свідчить про активне нарощування кредитного портфеля та орієнтацію на класичні банківські продукти. Це позитивна тенденція, яка дозволяє банку збільшувати доходи від кредитних операцій і забезпечувати стабільний грошовий потік. Проте одночасне зниження коефіцієнта інвестиційної активності в цінні папери та пайову участь (0,397 - 0,308) може відображати обережнішу політику щодо ринкових інвестицій, що зменшує потенційний дохід від інвестиційного портфеля.

Зниження коефіцієнта доходних активів (0,882 - 0,844) також підкреслює певне обмеження у використанні активів для генерування доходу, що може бути наслідком консервативного підходу або впливом зовнішніх економічних факторів. Водночас зростання кредитної активності свідчить про здатність банку ефективно перерозподіляти ресурси у більш стабільні та прогнозовані доходні активи, що дозволяє компенсувати негативні ефекти від зменшення інвестиційної активності.

Таким чином, ліквідність банку характеризується збалансованою структурою пасивів і активів. Банк успішно перетворює залучені ресурси у кредитні активи, одночасно підтримуючи обережну інвестиційну політику. Це забезпечує стабільний рівень доходів, контроль ризиків ліквідності та збереження фінансової

стійкості в умовах зовнішніх змін на ринку.

Аналіз ліквідності АТ «Універсал Банк» у табл. 2.14 свідчить про позитивну динаміку ліквідності. Коефіцієнт миттєвої ліквідності зріс з 0,360 - 0,434, що відображає наявність достатнього обсягу готівкових коштів та еквівалентів для покриття короткострокових зобов'язань. Це свідчить про ефективне управління ліквідністю та підвищену готовність банку реагувати на непередбачені фінансові потреби клієнтів.

**Таблиця 2.14**

**Показники ліквідності АТ «Універсал Банк»  
(01.01.2023-01.01.2025)**

Показник	Станом на			Відхилення
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,360	0,415	0,434	0,074
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	1,119	1,107	1,117	-0,002
Коефіцієнт відношення високоліквідних до робочих активів	0,420	0,498	0,564	0,143
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	0,987	0,728	0,818	-0,169
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів (для визначення незбалансованої ліквідності)	0,300	0,338	0,372	0,072
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	0,634	0,559	0,560	-0,075

*Джерело: розраховано на основі наглядкової статистики НБУ [30-32]*

Зростання співвідношення високоліквідних активів до робочих активів (0,420 - 0,564) демонструє, що банк зміцнює свою фінансову подушку безпеки, підвищує ліквідність портфеля та зменшує ризики неплатежів. Це позитивна тенденція, яка вказує на збалансовану стратегію управління активами, де враховується як доходність, так і ліквідність, що є ключовим елементом ALM-стратегії.

Водночас коефіцієнти ресурсної та генеральної ліквідності зобов'язань знизились (-0,169 та -0,075), що свідчить про часткову концентрацію ризиків у структурі пасивів. Це негативна тенденція, яка вимагає більш ретельного контролю над залученими ресурсами, аби уникнути ситуацій, коли обсяг короткострокових

зобов'язань перевищує можливості банку для їх покриття.

Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів підвищився з 0,300 - 0,372, що свідчить про активне використання залучених коштів для кредитування. Це позитивно впливає на прибутковість банку, однак підвищує ризик незбалансованої ліквідності у разі зниження платежів по кредитах або відтоку депозитів, що потребує постійного моніторингу.

Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань залишився практично стабільним (0,634 - 0,560), що відображає збалансованість пасивів та здатність банку підтримувати достатній рівень ліквідності для покриття зобов'язань. Зниження цього показника є незначним і не створює загроз фінансовій стійкості, проте вимагає уваги до структури короткострокових і довгострокових ресурсів.

Загалом, АТ «Універсал Банк» демонструє ефективне управління активами та пасивами, підвищення ліквідності та зміцнення структури високоліквідних активів. Попри незначне зниження частини коефіцієнтів ліквідності пасивів, позитивна динаміка миттєвої ліквідності та співвідношення високоліквідних активів свідчить про успішне балансування між прибутковістю і фінансовою стійкістю. Стратегія управління ліквідністю дозволяє банку залишатися фінансово стійким навіть за умов зростання обсягів кредитування та залучення нових ресурсів.

Одночасно збільшення доходів від процентних та комісійних операцій свідчить про ефективну кредитну політику та оптимальне використання активів для генерування прибутку. Підвищення рентабельності власного капіталу та доходних активів демонструє здатність банку ефективно поєднувати прибутковість із контрольованим ризиком, що підсилює його інвестиційну привабливість.

Водночас спостережувані негативні тенденції у частині інвестиційної активності та захищеності деяких дохідних активів вказують на необхідність продовження роботи з оптимізації портфеля активів і управління кредитними ризиками. Це підкреслює, що для підтримки рівноважного розвитку банку важливо зберігати баланс між активними операціями, ліквідністю та контролем ризиків.

Таким чином, управління активами та пасивами в АТ «Універсал Банк»

виступає ключовим механізмом забезпечення стабільності, доходності та збалансованого розвитку банку, дозволяючи ефективно реагувати на ринкові зміни та підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ

#### **3.1. Аналіз сильних, слабких сторін та ризиків у системі управління активами і пасивами банку**

Ефективне управління активами і пасивами «Універсал Банк» має базуватися не лише на стратегічних ініціативах розвитку, а й на дотриманні пруденційних нормативів, встановлених Національним банком України (НБУ) [33]. Ці нормативи, такі як норматив достатності капіталу, норматив миттєвої та поточної ліквідності, або максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента, не є формальними обмеженнями. Вони виконують роль обов'язкових орієнтирів і «захисних бар'єрів», які трансформують абстрактні цілі фінансової рівноваги у конкретні, вимірювані параметри роботи банку. Саме системне виконання цих нормативних вимог забезпечує фундаментальну фінансову стійкість банку, створюючи буфер безпеки проти зовнішніх і внутрішніх шоків.

Більш того, дотримання пруденційних норм є прямим механізмом мінімізації ключових ризиків. Так, нормативи ліквідності безпосередньо впливають на структуру пасивів і строкову відповідність активів, запобігаючи кризам платоспроможності. Норматив достатності капіталу змушує банк адекватно оцінювати ризикованість своїх активів і підтримувати обсяг власних коштів, достатній для поглинання потенційних збитків. Таким чином, регуляторний каркас інтегрується в повсякденні процеси управління активами і пасивами банку, виступаючи не відокремленим контролем, а внутрішнім сенсором ризику та основою для прийняття зважених управлінських рішень щодо розміщення коштів та формування ресурсної бази. Отже, для АТ «Універсал Банк» дотримання вимог НБУ є критичним елементом не лише легальної діяльності, але й практичним інструментом досягнення сталого та рівноважного розвитку в довгостроковій перспективі [34].

У таблиці 3.1 представлено порівняльний аналіз фактичних показників АТ «Універсал Банк» із нормативними значеннями.

Таблиця 3.1

**Відповідність пруденційним нормативам АТ «Універсал Банк» станом на 01.01.2025**

Показник	Фактичне значення	Нормативне значення	Обґрунтування
Регулятивний капітал (Н1), тис. грн	14 219 578	$\geq 200\ 000$	Виконано з надлишком
Норматив достатності регулятивного капіталу (Н <sub>РК</sub> )	16,40%	$\geq 8,5\%$	Виконано
Норматив достатності капіталу 1 рівня (Н <sub>К1</sub> )	16,40%	$\geq 7,5\%$	Виконано
Норматив достатності основного капіталу 1 рівня (Н <sub>ОК1</sub> )	16,40%	$\geq 5,625\%$	Виконано
Норматив максимального ризику на одного контрагента (Н7)	14,47%	$\leq 20\%$ (для СВБ)	Дотримано
Великі кредитні ризики (Н8)	85,37%	$\leq 800\%$	У межах норми
Пов'язані особи (Н9)	0,05%	$\leq 25\%$	Мінімальні ризики
Інвестування в одного емітента (Н11)	0,00%	$\leq 15\%$	Ризик відсутній
Загальне інвестування (Н12)	0,00%	$\leq 60\%$	Ризик відсутній
Довга валютна позиція (Л13-1)	1,0227%	$\leq 5\%$	Контрольовано
Коротка валютна позиція (Л13-2)	0,0000%	$\leq 5\%$	Відсутній ризик
LCR (всі валюти)	283,14%	$\geq 100\%$	Надійна ліквідність
LCR (іноземна валюта)	598,84%	$\geq 100\%$	Висока ліквідність
NSFR	182,15%	$\geq 100\%$	Високий рівень стабільності

*Джерело: [35]*

Аналіз таблиці 3.1 свідчить про високий рівень капіталізації банку: регулятивний капітал (Н1) значно перевищує норматив (14 219 578 тис. грн проти  $\geq 200\ 000$  тис. грн), а нормативи достатності капіталу (Н<sub>РК</sub>, Н<sub>К1</sub>, Н<sub>ОК1</sub>) виконані з великим запасом. Така надлишкова капіталізація створює значний фінансовий буфер, який дозволяє банку здійснювати активні операції з кредитування, інвестування та управління ліквідністю без ризику порушення пруденційних вимог. Високий рівень капіталу також свідчить про фінансову стабільність та стійкість до макроекономічних і ринкових шоків.

Показники Н7 та Н8 демонструють контрольовану концентрацію ризиків:

норматив максимального ризику на одного контрагента становить 14,47% (норма  $\leq 20\%$ ), а великі кредитні ризики – 85,37% (норма  $\leq 800\%$ ). Це підтверджує ефективну диверсифікацію кредитного портфеля та мінімізацію потенційних втрат від окремих позичальників. Крім того, показник Н9, що відображає операції з пов'язаними особами, практично дорівнює нулю, що свідчить про мінімізацію конфлікту інтересів і додаткову прозорість кредитної політики банку.

Фактичні значення Н11 та Н12 (інвестування в одного емітента і загальне інвестування) дорівнюють нулю, що демонструє практично повну відсутність ризиків концентрації інвестиційного портфеля. Разом із цим, відсутність інвестування у фінансові інструменти, що обліковуються за справедливою вартістю, може обмежувати потенційні доходи, але одночасно забезпечує консервативну та стабільну структуру балансу. Такий підхід дозволяє банку фокусуватися на довгостроковій фінансовій стабільності та контрольованому зростанні доходів.

Показники LCR (283,14% для всіх валют, 598,84% для іноземної) та NSFR (182,15%) свідчать про наявність значного запасу ліквідності та високий рівень стабільного фінансування. Довга та коротка валютні позиції контролюються ефективно (Л13-1 = 1,02%, Л13-2 = 0%), що мінімізує валютні ризики та дозволяє гнучко планувати міжнародні операції. Надлишок ліквідності забезпечує банку можливість активного кредитування та інвестування, не порушуючи нормативних обмежень, що є критичною перевагою в умовах нестабільного фінансового ринку.

Незважаючи на сильні сторони, система управління активами та пасивами банку має певні обмеження. Надмірна консервативність у сфері інвестування (Н11, Н12 = 0%) обмежує потенційну доходність активів, а значний запас капіталу та ліквідності може не повністю використовуватися для підвищення прибутковості. Крім того, високі LCR та NSFR формують резерви, які потребують стратегічного перерозподілу між дохідними активами та інвестиційними інструментами для максимізації ефективності балансу. Удосконалення управління активами і пасивами повинно бути спрямоване на збереження фінансової стабільності при оптимізації структури доходів, диверсифікації портфеля та активнішому

використанні надлишкових ресурсів.

АТ «Універсал Банк» не лише дотримується всіх пруденційних нормативів, але й демонструє надлишковий запас ліквідності та капіталу, що відкриває додаткові можливості для активнішого управління активами.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції, зростання ризиків і динамічних змін у банківському середовищі, ефективне управління активами та пасивами набуває вирішального значення для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку банківських установ. Система управління активами і пасивами (ALM – Asset and Liability Management) відіграє ключову роль у балансуванні ліквідності, прибутковості, ризиків і структури балансу, дозволяючи банкам оперативно реагувати на ринкові коливання та стратегічно розвиватися в умовах нестабільності [36].

АТ «Універсал Банк», за результатами проведеного аналізу, демонструє суттєве зростання як за обсягами активів, так і за рівнем кредитно-інвестиційної активності, що свідчить про ефективність поточної системи управління. Водночас, низка чинників, таких як зміна структури активів, зростання частки недоходних активів та переорієнтація на роздрібний сегмент, створюють як нові можливості, так і потенційні виклики для подальшого удосконалення системи ALM [37].

З метою комплексної оцінки стану управління активами і пасивами в АТ «Універсал Банк» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони банку, а також потенційні можливості й загрози в сфері активів та пасивів.

За результатами SWOT-аналізу, представленого у таблиці 3.2, можна констатувати, що АТ «Універсал Банк» демонструє значні сильні сторони у структурі активів, що сприяє як підвищенню доходності, так і зміцненню позицій на ринку. Зокрема, динамічне зростання загального обсягу активів на +69,5% свідчить про активну політику банку в сфері управління ресурсами та здатність адаптувати баланс до змінних економічних умов [38]. Це зростання обумовлено як нарощуванням кредитного портфеля, так і значним збільшенням грошових коштів (+332,9%), що дозволяє банку підтримувати високу ліквідність та мати гнучкий

ресурс для оперативних фінансових рішень.

**Таблиця 3.2**

**SWOT-аналіз системи управління активами і пасивами**

**АТ «Універсал Банк»**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
- Високі темпи зростання загального обсягу активів (+69,5%)	- Зменшення частки дохідних активів (з 88,2% до 85%), що свідчить про певне зниження прибутковості
- Значне зростання грошових коштів (+332,9%) і кредитного портфеля (+115,9%)	- Зростання обсягу недоходних активів (з 10,2 до 22 млрд грн), що збільшує навантаження на капітал
- Домінування дохідних активів у структурі балансу (85% у 2025 р.)	- Зниження питомої ваги цінних паперів за амортизованою собівартістю (з 27,18% до 13,83%) — втрата частини стабільного доходу
- Активна підтримка кредитної стратегії, зокрема в роздрібному сегменті (кредити фізичним особам +132,4%)	- Надмірна концентрація кредитів у роздрібному сегменті створює ризики платоспроможності населення
- Інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи (+255,2%) — інфраструктурний розвиток	- Повна відмова від фінансових активів, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток (-100%)
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
- Подальше зростання обсягу кредитування завдяки мобільному банкінгу та цифровізації	- Погіршення якості роздрібного портфеля у разі зниження платоспроможності населення
- Диверсифікація активів через оптимізацію структури портфеля	- Надмірна залежність від роздрібного сегмента може зменшити гнучкість в умовах змін на ринку
- Залучення нових джерел фінансування та інвестування у дохідні інструменти	- Зниження ринкової дохідності може погіршити фінансові результати банку
- Посилення управління ALM-процесами шляхом впровадження сучасних моделей аналізу ризиків і прогнозування	- Можливі зовнішні макроекономічні ризики, що впливають на кредитну та інвестиційну діяльність банку

Особливу увагу слід приділити структурі активів банку. Домінування дохідних активів у структурі балансу на рівні 85% у 2025 році демонструє, що більша частина ресурсів залучається у напрямки, які безпосередньо генерують прибуток. Це забезпечує стабільне фінансове підґрунтя та підтримує високу рентабельність операційної діяльності. Одночасно зростання кредитного портфеля фізичних осіб на +132,4% відображає ефективну реалізацію кредитної стратегії в роздрібному сегменті, що сприяє розширенню клієнтської бази та зміцненню довгострокових відносин із клієнтами. Інвестиції у розвиток основних засобів і

нематеріальних активів (+255,2%) додатково підкреслюють довгострокову орієнтацію банку на розвиток інфраструктури та цифровізації, що є ключовим фактором підвищення ефективності ALM-процесів.

Водночас аналіз слабких сторін банку дозволяє виділити кілька критичних аспектів, які потребують уваги керівництва. Зменшення частки доходних активів з 88,2% до 85% та одночасне зростання обсягу недоходних активів (з 10,2 до 22 млрд грн) може свідчити про певне зниження ефективності використання активів і збільшення навантаження на капітал. Зниження питомої ваги цінних паперів за амортизованою собівартістю (з 27,18% до 13,83%) зменшує стабільність поточних доходів банку, тоді як повна відмова від фінансових активів, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, обмежує можливості банку оперативного реагувати на ринкові коливання. Такі фактори підкреслюють необхідність оптимізації структури активів для підвищення гнучкості банку та захисту від ризиків у змінних умовах ринку [39].

З точки зору ризиків, надмірна концентрація кредитів у роздрібному сегменті є важливим викликом для банку. У разі погіршення платоспроможності населення ризики неповернення кредитів можуть суттєво зрости, що негативно вплине на якість активів і капіталову структуру. Крім того, потенційне зниження ринкової доходності фінансових інструментів може погіршити фінансові результати банку, особливо якщо банк не застосовує сучасні методи прогнозування та управління ризиками ALM. Ці фактори підкреслюють необхідність постійного моніторингу кредитних, процентних та ринкових ризиків та впровадження системи раннього попередження (Early Warning System) для оперативного реагування на загрози [40].

Серед зовнішніх можливостей, що відкривають нові горизонти для банку, слід виділити цифровізацію банківських процесів та активізацію мобільного банкінгу, що створює сприятливі умови для залучення нових клієнтів та підвищення обсягу ресурсної бази. Диверсифікація активів та оптимізація структури портфеля дозволяє зменшити ризики концентрації та збільшити доходність. Залучення альтернативних джерел фінансування, впровадження сучасних аналітичних інструментів ALM, а також застосування стрес-тестування і

прогнозування грошових потоків сприятиме більш збалансованому управлінню активами і пасивами та підвищенню фінансової стабільності банку [41]. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що попри наявність сильних сторін та стабільної капітальної бази, АТ «Універсал Банк» повинен концентруватися на оптимізації структури активів, зниженні ризиків та підвищенні гнучкості ALM-процесів для забезпечення стійкого і збалансованого розвитку банку.

### **3.2. Оптимізаційні рішення для підвищення системи ефективності управління активами і пасивами банку**

Ефективність управління активами і пасивами банку на етапі стратегічного розвитку значною мірою визначається здатністю не лише оцінювати поточний фінансовий стан, але й прогнозувати майбутні тенденції з урахуванням сформованої динаміки балансу [42]. У цьому контексті особливого значення набувають оптимізаційні рішення, спрямовані на забезпечення збалансованого зростання активів, стабільності ресурсної бази та достатнього рівня капіталізації. Саме узгоджене управління цими елементами дозволяє банку підтримувати фінансову рівновагу та знижувати ризики порушення ліквідності й прибутковості.

Прогнозні розрахунки дозволяють оцінити потенціал зростання банку, достатність власного капіталу для покриття зобов'язань, а також перспективи формування фінансових результатів за умови збереження поточних тенденцій розвитку [43]. Це створює аналітичне підґрунтя для розробки заходів з оптимізації структури балансу та підвищення ефективності використання ресурсів.

Прогноз, представлений у таблиці 3.3, складено із застосуванням методу екстраполяції, який у банківській практиці використовується для оцінювання майбутньої динаміки фінансових показників на основі середніх темпів змін попередніх періодів. Даний метод дозволяє сформуванню базовий сценарій розвитку банку за умови відносної стабільності макроекономічного середовища, регуляторних вимог та бізнес-моделі [44]. Водночас результати екстраполяції потребують подальшої корекції в разі зміни процентної політики НБУ, кредитних

ризиків або структури джерел фінансування, що є характерним для сучасних умов функціонування банківського сектору.

Таблиця 3.3

**Прогноз основних показників діяльності АТ «Універсал Банк» станом на 01.01.2026-01.01.2028**

Показник	Станом на (факт)			Станом на (прогноз)		
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026	01.01.2027	01.01.2028
Чисті активи, усього	86 559 232	119 023 524	146 678 600	177 539 820	207 599 504	237 659 188
Усього зобов'язань	77 355 432	107 543 412	131 293 546	159 335 577	186 304 634	213 273 691
Усього власного капіталу	9 203 800	11 480 112	15 385 054	18 204 243	21 294 870	24 385 497
Усього зобов'язань та власного капіталу	86 559 232	119 023 524	146 678 600	177 539 820	207 599 504	237 659 188
Всього доходів	21 859 405	12 065 461	30 603 899	30 254 082	34 626 329	38 998 576
Всього витрат	19 640 993	10 599 778	26 928 816	26 344 352	29 988 264	33 632 175
Прибуток / (збиток) після оподаткування	2 158 814	1 564 709	3 720 563	3 909 730	4 638 066	5 366 401

Аналіз прогнозної динаміки чистих активів свідчить про стійку тенденцію до зростання балансового потенціалу АТ «Універсал Банк». За прогнозом, обсяг чистих активів зросте з 146,7 млрд грн станом на 01.01.2025 до 237,7 млрд грн у 2028 році. Така динаміка відображає активну стратегію розширення операційної діяльності та ефективне управління активами в межах ALM-системи. Позитивним є те, що зростання активів має поступальний характер, без різких стрибків, що знижує ризик дисбалансу між дохідністю та ліквідністю. Водночас швидке нарощування активів потребує постійного контролю за їх якістю, зокрема в частині кредитного портфеля, аби уникнути накопичення проблемних активів у середньостроковій перспективі.

Динаміка зобов'язань також демонструє зростання, однак воно відбувається синхронно зі збільшенням активів, що є позитивною ознакою з точки зору управління пасивами. Прогнозне зростання зобов'язань до 213,3 млрд грн у 2028 році свідчить про розширення ресурсної бази банку та зростання довіри з боку вкладників і кредиторів. Разом з тим, підвищення частки залучених коштів підсилює залежність банку від вартості ресурсів, що вимагає активної процентної політики та оптимізації строкової структури пасивів у межах ALM для мінімізації процентного ризику.

Особливо важливим позитивним моментом є прогнозне зростання власного капіталу банку з 15,4 млрд грн у 2025 році до 24,4 млрд грн у 2028 році. Це свідчить про здатність банку генерувати внутрішні джерела капіталізації за рахунок прибутку, що є ключовим фактором фінансової стійкості. З точки зору управління активами і пасивами, нарощування власного капіталу знижує ризики надмірного фінансового левереджу та створює додатковий запас міцності для покриття можливих втрат, що особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища.

Аналіз доходів і витрат показує загалом позитивну прогнозну динаміку фінансових результатів. Попри певну волатильність доходів у попередні роки, у прогнозному періоді очікується їх зростання до майже 39 млрд грн у 2028 році, що супроводжується контрольованим зростанням витрат. Така тенденція свідчить про підвищення операційної ефективності та покращення управління витратами. Водночас зростання витрат потребує постійного моніторингу, оскільки їх випереджальне зростання відносно доходів може негативно вплинути на маржинальність активів.

Прогноз прибутку після оподаткування демонструє стійке зростання: з 3,7 млрд грн у 2025 році до понад 5,3 млрд грн у 2028 році. Це є прямим підтвердженням ефективності системи управління активами і пасивами, оскільки прибуток формується саме в результаті оптимального поєднання дохідних активів, вартості пасивів та рівня ризиків. Разом з тим, збереження цієї позитивної тенденції потребує подальшого вдосконалення ALM-процесів, зокрема диверсифікації

джерел доходів та зниження чутливості фінансового результату до змін ринкових умов.

Запропоновані результати аналізу фінансового стану АТ «Універсал Банк», його відповідності пруденційним нормативам НБУ, а також прогнозні розрахунки ключових показників діяльності засвідчують наявність значного запасу фінансової стійкості та ліквідності. Водночас наявність такого запасу створює не лише переваги, але й виклики, пов'язані з необхідністю більш ефективного використання ресурсів, аби уникнути втрат потенційного доходу внаслідок надмірно консервативної політики.

З огляду на це, подальше вдосконалення системи управління активами і пасивами банку має бути спрямоване не лише на підтримання відповідності нормативним вимогам, але й на підвищення якості структурних рішень у балансі, оптимізацію джерел фондування та розширення дохідної бази. Особливої уваги потребує трансформація надлишкової ліквідності у продуктивні активи, здатні забезпечити стабільний фінансовий результат без надмірного зростання ризиків. У цьому контексті доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, які посилюють ALM-функцію як інструмент довгострокового рівноважного розвитку банку:

1. Ефективне використання надлишкової ліквідності:

Високі значення показників ліквідності, зокрема LCR у розмірі 283% та NSFR на рівні 182%, свідчать про наявність у АТ «Універсал Банк» значного запасу ліквідних коштів, який істотно перевищує мінімальні вимоги НБУ. З одного боку, така ситуація забезпечує високий рівень платоспроможності та стійкості до стресових сценаріїв, однак з іншого — вказує на потенціал недоотриманого доходу внаслідок зберігання надмірної частки активів у низькодохідній формі.

У цьому контексті доцільним є поступове збільшення частки дохідних активів за рахунок активнішого кредитування корпоративного та МСБ-сегментів, які, на відміну від роздрібного портфеля, дозволяють досягти кращої диверсифікації ризиків і знизити чутливість банку до платоспроможності населення. Додатково банк може переорієнтувати частину ліквідних коштів у

державні цінні папери (ОВДП), що поєднують високий рівень надійності з гарантованим доходом і позитивно впливають на структуру дохідних активів. Важливим напрямом також є розвиток спеціалізованих продуктів фінансування інвестиційних проєктів клієнтів, що сприятиме довгостроковому зростанню активів і зміцненню клієнтських відносин.

### 2. Підвищення дохідності при збереженні фінансової стабільності:

Наявність високого рівня регулятивного капіталу (Н1) та значне перевищення нормативів достатності капіталу створюють передумови для активнішої політики з підвищення дохідності без загрози втрати фінансової стійкості. У цьому контексті банк може розширити портфель інвестицій у валютні інструменти, враховуючи мінімальний рівень валютного ризику та відсутність короткої валютної позиції. Такий підхід дозволить диверсифікувати джерела доходів і частково компенсувати коливання процентної маржі в національній валюті.

Крім того, активізація торговельних операцій з цінними паперами в межах установлених нормативів Н11 та Н12 може стати додатковим джерелом доходів. Важливо, щоб такі операції здійснювалися в межах чітко визначених ризик-лімітів та були інтегровані в загальну ALM-стратегію, що дозволить зберегти баланс між дохідністю та стабільністю.

### 3. Підтримка ризик-менеджменту з використанням запасу капіталу:

Високі значення нормативів НРК, НК1 та НОК1 свідчать про значний капітальний запас, який може бути використаний як інструмент активного управління ризиками. Це створює можливість формування додаткових резервів під кредитні операції без суттєвого впливу на фінансовий результат, що є важливим чинником у періоди економічної нестабільності.

Окрім цього, банк має змогу інвестувати у сучасні ризик-контрольні технології, зокрема системи скорингу на основі штучного інтелекту та раннього виявлення проблемних активів (early warning systems). Інтеграція таких інструментів у систему ALM дозволить підвищити якість управлінських рішень та знизити ймовірність накопичення прихованих ризиків у балансі.

#### 4. Підтримка довгострокових стратегій залучення ресурсів:

Сильна позиція банку за показником NSFR створює сприятливі умови для реалізації довгострокових стратегій фондування. Зокрема, доцільним є стимулювання довгострокових депозитів через запровадження індивідуалізованих продуктів для клієнтів, що дозволить зменшити залежність від короткострокових ресурсів і підвищити стабільність пасивної частини балансу.

Паралельно банк може розвивати облігаційні програми для юридичних осіб, зокрема через випуск корпоративних облігацій. Такий інструмент сприятиме диверсифікації джерел залучення коштів і підвищенню гнучкості управління пасивами в межах ALM-системи.

#### 5. Інституціоналізація ALM-політик із KPI на основі пруденційних нормативів:

Для підвищення ефективності управління активами і пасивами доцільним є впровадження системи внутрішнього контролю ALM, заснованої на ключових показниках ефективності, інтегрованих із пруденційними нормативами НБУ. Зокрема, показник Net Interest Margin може використовуватися для оцінки ефективності використання капіталу, Loan-to-Deposit Ratio – для контролю впливу кредитної активності на ліквідність, а Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC) – для комплексної оцінки дохідності з урахуванням ризиків.

Запровадження таких KPI дозволить підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити їх узгодженість зі стратегічними цілями банку та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Отже, АТ «Універсал Банк» демонструє високий рівень відповідності пруденційним вимогам НБУ, що підтверджує його фінансову надійність і значний потенціал для подальшого розвитку. Реалізація запропонованих заходів у межах системи управління активами і пасивами дозволить підвищити прибутковість активів без втрати стабільності, оптимізувати структуру зобов'язань, сформувану гнучку та адаптивну ALM-модель та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність банку. Це створює умови не лише для дотримання регуляторних вимог, але й для випереджального управління ризиками та

ефективної реалізації стратегічних цілей в інтересах клієнтів і акціонерів.

Було встановлено, що АТ «Універсал Банк» характеризується високим рівнем фінансової стійкості, достатнім запасом ліквідності та капіталу, проте має нереалізований потенціал підвищення ефективності використання ресурсів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування комплексної системи удосконалення ALM-менеджменту, спрямованої не лише на дотримання нормативних вимог, а й на досягнення стратегічних цілей розвитку банку.

Як показано в таблиці 3.4, ключові напрями удосконалення управління активами і пасивами охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти ALM. Насамперед доцільним є впровадження повноцінної ALM-стратегії, що базується на сценарному аналізі, стрес-тестуванні та прогнозуванні грошових потоків. Це дозволить своєчасно ідентифікувати розриви ліквідності, процентні та валютні дисбаланси, а також підвищити узгодженість між строковістю та вартістю активів і пасивів, що особливо важливо в умовах макроекономічної нестабільності.

**Таблиця 3.4**

**Ключові напрями удосконалення управління активами і пасивами  
АТ «Універсал Банк»**

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Впровадження ALM-стратегії	Підвищення збалансованості активів і пасивів
Оптимізація структури активів	Зростання дохідності та рентабельності
Диверсифікація джерел фінансування	Зменшення вартості залучених ресурсів
Посилення ризик-менеджменту	Зниження валютних, процентних і кредитних ризиків
Діджиталізація банківських процесів	Підвищення ефективності управління і клієнтської довіри
Впровадження KPI у сфері ALM	Постійний контроль і корекція управлінських рішень
Активна робота з клієнтами	Зростання ресурсної бази і лояльності
Розвиток інвестиційної діяльності	Зміцнення прибуткової частини балансу
Динамічне фінансове планування	Гнучкість і адаптивність до ринкових змін
Підвищення прозорості звітності	Якісніша аналітика та ухвалення обґрунтованих рішень

Аналіз структури активів банку свідчить про значну частку ліквідних, але низькодохідних активів, що негативно впливає на рівень рентабельності. У цьому контексті оптимізація структури активів має бути спрямована на підвищення

частки дохідних статей балансу при збереженні прийняттого рівня ризику. Це може бути реалізовано за рахунок:

1. розширення якісного кредитування, передусім у корпоративному та МСБ-сегментах, які демонструють стабільний попит і потенціал зростання;
2. нарощування портфеля інвестицій у надійні фінансові інструменти, зокрема державні цінні папери;
3. гнучкого перерозподілу активів залежно від їх дохідності, ризиковості та строковості.

Запровадження методу оцінки ефективності кожної окремої статті активів дозволить максимізувати загальну прибутковість балансу.

Не менш важливим напрямом удосконалення є диверсифікація та оптимізація структури пасивів. Результати аналізу ресурсної бази банку свідчать про достатній рівень стабільності зобов'язань, однак існує потреба у зниженні вартості залучених ресурсів і подовженні строкової структури пасивів. Для цього доцільно:

- активізувати довгострокові депозитні програми для населення та бізнесу;
- впроваджувати індивідуальні депозитні продукти для VIP- та корпоративних клієнтів;
- розширювати альтернативні джерела фінансування з урахуванням валютної структури та строків залучення.

Такий підхід сприятиме підтриманню стабільного рівня ліквідності та зменшенню процентного ризику.

З урахуванням високої волатильності фінансових ринків та ризиків, ідентифікованих у процесі аналізу, важливим елементом удосконалення ALM є посилення системи ризик-менеджменту. Зокрема, необхідно:

- розширити моніторинг валютного, процентного та кредитного ризиків;
- впровадити систему раннього попередження (Early Warning System) для виявлення потенційних загроз;
- використовувати інструменти хеджування, зокрема деривативи, для мінімізації негативного впливу ринкових коливань.

Реалізація цих заходів дозволить знизити чутливість банку до зовнішніх шоків та забезпечити стабільність фінансових результатів.

З огляду на високий рівень невизначеності макроекономічного середовища, необхідно [45]:

- посилити моніторинг валютного, процентного, кредитного ризиків;
- впровадити систему раннього попередження про загрози (Early Warning System);
- використовувати деривативи та інші інструменти хеджування ризиків.

Реалізація методу управління ризиками дозволить знизити негативний вплив непередбачуваних факторів на прибутковість банку.

Упровадження цифрових інструментів управління фінансовими потоками є ключовим чинником підвищення ефективності [46]:

- створення CRM-платформи для аналітики клієнтських депозитних переваг;
- розробка мобільного додатку з функціоналом управління активами (наприклад, вклади, інвестиційні продукти);
- впровадження Big Data та AI для прогнозування поведінки клієнтів та оптимізації пропозицій.

Цифрова трансформація дозволить підвищити гнучкість управління ресурсами, покращити клієнтський досвід і зміцнити довіру до банку.

Розробка і впровадження ключових показників ефективності управління активами та пасивами (наприклад, Net Interest Margin, Cost of Funds, Loan-to-Deposit Ratio) забезпечить постійний моніторинг результативності та дозволить вчасно керувати стратегії [47].

Розробка маркетингових стратегій з інформування клієнтів про нові банківські продукти, підвищення прозорості умов, акцент на індивідуальному підході дозволить активізувати роботу з пасивами банку та сприятиме підвищенню клієнтської лояльності.

Необхідно активізувати інвестиційні операції, зокрема:

- 1) розширення портфелю ОВДП;

- 2) розвиток співпраці з міжнародними фінансовими установами;
- 3) залучення інвестицій від зовнішніх партнерів.

Це сприятиме зростанню прибутковості активів за рахунок методу максимізації прибутків.

Замість статичної моделі управління активами і пасивами слід застосовувати динамічну модель, яка враховує швидку зміну економічних умов, рівня ставок, валютного курсу тощо. Це забезпечить більшу адаптивність банку до зовнішніх шоків.

Запровадження високих стандартів управлінської та фінансової звітності дозволить більш ефективно аналізувати структуру активів і пасивів, а також сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Як висновок, удосконалення системи управління активами і пасивами АТ «Універсал Банк» має ґрунтуватися на поєднанні сучасних інструментів фінансового менеджменту, цифрових технологій та глибокої аналітики з урахуванням ризиків і стратегічних цілей банку. Такий підхід забезпечить зростання прибутковості, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності установи на банківському ринку України.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне дослідження системи управління активами і пасивами банківської установи з акцентом на їх роль у забезпеченні фінансової стійкості та збалансованого розвитку банку. Окрему увагу приділено детальному аналізу фінансового стану, результатів діяльності та ключових показників ефективності, що характеризують ліквідність, прибутковість, капіталізацію та рівень ризиків. Проведене аналітичне дослідження на основі фінансової звітності й розрахованих коефіцієнтів дозволило виявити основні тенденції розвитку банку, оцінити ефективність діючої системи управління активами і пасивами та сформулювати обґрунтовані узагальнені висновки, зокрема:

1. У результаті дослідження теоретичних аспектів управління активами та пасивами банківської установи встановлено, що ефективна реалізація цього процесу є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, ліквідності та прибутковості банку. Аналіз наукових підходів дозволив окреслити комплексне бачення управління ALM, яке включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні прийняття рішень. Стратегічний рівень забезпечує довгострокову стійкість балансу та адаптивність банку до зовнішніх і внутрішніх змін, тактичний – контроль за відповідністю поточних фінансових показників стратегічним цілям, а оперативний – швидке реагування на коливання ринку та ризики ліквідності, процентні та валютні ризики. Дослідження структури активів і пасивів, їхньої ліквідності, доходності та ризиковості показало, що баланс між цими показниками дозволяє банку одночасно підтримувати необхідний рівень прибутку і забезпечувати виконання зобов'язань перед вкладниками та контрагентами. Застосування інструментів прогнозування, моніторингу та управління ризиками, а також використання математичних і аналітичних моделей дозволяє формувати збалансовану структуру активів і пасивів, яка відповідає стратегічним цілям банку та вимогам регуляторів. Отже, теоретичне обґрунтування ALM створює фундамент для прийняття ефективних управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності фінансової установи.

2. АТ «Універсал Банк» посідає значну частку в роздрібному банківському секторі України. Банк має стабільну організаційну структуру, впроваджує цифрові сервіси, а також демонструє позитивну динаміку капіталу та активів. Такі характеристики свідчать про здатність банку ефективно управляти своїми ресурсами, зокрема в частині формування активів і мобілізації зобов'язань, що сприяє досягненню рівноважного фінансового стану. Окрім того, значний акцент на цифрові сервіси та мобільний банкінг забезпечує розширення клієнтської бази, підвищує довіру населення до банку та формує додаткові джерела залучення ресурсів. Такий підхід демонструє тісний взаємозв'язок між організаційною структурою, стратегією розвитку та практичними результатами управління активами і пасивами, підкреслюючи роль Універсал Банку як прикладу ефективної інтеграції інноваційних фінансових рішень у сучасну банківську систему України.

3. АТ «Універсал Банк» посідає значну частку в роздрібному банківському секторі України. Банк має стабільну організаційну структуру, впроваджує цифрові сервіси, а також демонструє позитивну динаміку капіталу та активів. Такі характеристики свідчать про здатність банку ефективно управляти своїми ресурсами, зокрема в частині формування активів і мобілізації зобов'язань, що сприяє досягненню рівноважного фінансового стану.

4. У період з 01.01.2023 по 01.01.2025 АТ «Універсал Банк» демонструє стійке зростання кредитної активності та розширення ресурсної бази, що відображено у збільшенні обсягу кредитів і заборгованості клієнтів на 115,9%, із домінуванням кредитів фізичних осіб (+132,4%) порівняно з корпоративним портфелем (+25,2%). Це свідчить про стратегію банку, орієнтовану на роздрібний сегмент, що забезпечує стабільний потік прибуткових активів і водночас вимагає уважного управління ризиком платоспроможності населення. Аналіз кредитно-інвестиційного портфеля показує його значне зростання (+34,9 млрд грн) із помірним зниженням питомої ваги в активах, що свідчить про збалансоване диверсифікування активів та ефективну політику управління ризиком ліквідності. Коефіцієнтний аналіз активів підтверджує здатність банку зберігати прибутковість та ефективність використання ресурсів навіть при певному зменшенні частки

дохідних активів, що забезпечує стійкість та гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень.

5. У структурі пасивів банк демонструє поступове нарощування клієнтських коштів (+73,99%) і зміцнення власного капіталу (+67,16%), що дозволяє зменшити залежність від дорогих міжбанківських ресурсів та підтримувати збалансоване співвідношення власних і залучених коштів ( $K1 \approx 0,11$ ;  $K2 \approx 0,105$ ). Позитивна динаміка коефіцієнтів рентабельності власного капіталу ( $K11$ ,  $K12$ ) і коефіцієнта захищеності капіталу ( $K10$ ) свідчить про ефективне використання капіталу та підвищення фінансової стійкості, тоді як зниження питомої ваги статутного капіталу підкреслює роль резервів та прибутку як джерела капіталу. Поступове зменшення ступеня використання платних пасивів і контрольована ефективність використання сукупних зобов'язань демонструють зважену стратегію управління активами та пасивами, яка підтримує рівноважний розвиток банку, мінімізує ризики ліквідності та забезпечує фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

6. За результатами аналізу фінансових показників АТ «Універсал Банк» за період 01.01.2023–01.01.2025 спостерігається чітка тенденція до збільшення доходів та прибутку банку, що свідчить про ефективне управління активами та використання фінансових ресурсів. Основне зростання доходів забезпечили процентні та комісійні операції, що свідчить про активну кредитну політику та орієнтацію на розширення клієнтського портфеля. Водночас негативні результати торгових операцій і коливання інших доходів підкреслюють необхідність ретельного контролю ризиків інвестиційної діяльності, що відображає баланс між прибутковістю та безпекою активів. Зменшення відрахувань до резервів на 84,4 % вказує на покращення якості активів і зниження кредитного ризику, що також підкреслює ефективність управлінських рішень щодо формування портфеля активів.

7. Аналіз фінансової стійкості показав, що банк утримує помірний рівень власного капіталу, зберігаючи стабільність пасивів і контрольоване залучення позикових ресурсів. Зростання коефіцієнта мультиплікатора капіталу та

підвищення захищеності власного капіталу свідчить про стратегічне використання позикових коштів для фінансування активів, що дозволяє масштабувати операційну діяльність без втрати фінансової стійкості. Негативні показники захищеності дохідних активів вказують на наявність частини проблемних активів, що потребує постійного моніторингу та оптимізації кредитного портфеля для забезпечення рівноваги між доходністю і ризиком.

8. Ліквідність і ефективність управління активами та пасивами демонструють здатність банку адаптуватися до змін ринку та підтримувати баланс між ризиком і доходністю. Зростання миттєвої ліквідності, співвідношення високоліквідних до робочих активів і коефіцієнта активності використання строкових депозитів у кредитному портфелі свідчить про стратегічну орієнтацію на оптимальне розміщення ресурсів та забезпечення платоспроможності. Разом із підвищенням рентабельності активів і капіталу це підтверджує, що управління активами та пасивами є ключовим інструментом рівноважного розвитку банку, що дозволяє поєднувати фінансову стабільність із зростанням прибутковості та інвестиційної привабливості.

9. Система управління активами і пасивами АТ «Універсал Банк» загалом характеризується високим рівнем фінансової стійкості, достатнім запасом ліквідності та відповідністю ключовим пруденційним нормативам НБУ, що підтверджується результатами аналізу показників. Високі значення коефіцієнтів LCR та NSFR свідчать про наявність надлишкової ліквідності, яка з одного боку забезпечує стабільність і платоспроможність банку, а з іншого — потребує більш активного та раціонального використання з метою підвищення доходності активів. Аналіз структури активів і пасивів показав домінування низькоризикових, але відносно малодохідних інструментів, що зумовлює необхідність оптимізації балансової структури з урахуванням принципу співвідношення «дохідність–ризик–ліквідність». Також встановлено, що наявний запас капіталу та стабільна ресурсна база створюють передумови для впровадження більш гнучкої ALM-стратегії, орієнтованої не лише на дотримання нормативів, а й на забезпечення довгострокового рівноважного розвитку банку в умовах мінливої

макроекономічної кон'юнктури.

10. Було запропоновано комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи управління активами і пасивами АТ «Універсал Банк», які логічно впливають із результатів попереднього фінансово-економічного аналізу. Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої ALM-стратегії, що поєднує сценарний аналіз, стрес-тестування та прогнозування грошових потоків, що дозволить своєчасно ідентифікувати ризики ліквідності та процентні розриви. Запропоновані напрями оптимізації активів, зокрема розширення якісного кредитування та розвиток інвестиційного портфеля, спрямовані на підвищення рентабельності без втрати фінансової стабільності. Водночас заходи щодо диверсифікації пасивів, розвитку довгострокових депозитних програм і впровадження KPI у сфері ALM забезпечують зниження вартості ресурсів та підвищення керованості балансових процесів. Особливу увагу приділено посиленню ризик-менеджменту й діджиталізації управлінських процесів, що в сукупності формує динамічну, адаптивну модель управління активами і пасивами.

Отже, реалізація запропонованих рішень дозволить банку не лише зберегти відповідність регуляторним вимогам, а й підвищити конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально- психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. 348 с.
2. Соколова Х. О., Волкова В. В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. №4. 2018. С. 65-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_9).
3. Кириченко О.А., Гіленко І.В. Поняття активів і пасивів банку. *Інформаційна бібліотека*. 2017. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-2043.html>.
4. Офіційний веб-сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
5. Василенко М. Ю. Взаємозв'язок розділів активу і пасиву балансу. *Збірник наукових тез МНАУ*. 2019. С. 11-12. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6633/1/zbirnyk\\_tez\\_03\\_19\\_03.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6633/1/zbirnyk_tez_03_19_03.pdf).
6. Про банки та банківську діяльність: закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.3 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#n513>.
7. Шварц О.В. Управління активами і пасивами банку як фактор забезпечення фінансової стійкості. *Фінансовий простір*. №2. 2015. С. 145–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_2_18).
8. Marshall J.F., Vipul K Bansal. Financial Engineering : A Complete Guide to Financial Innovation. *INFRA-M*. 2018. 325 с. URL: <https://archive.org/details/financialenginee0000mars/page/n5/mode/2up>.
9. Sinkey J.F. Commercial Bank Financial Management. *New Jersey : Prentice Hall*. 6th Edition. 2002. 696 с. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Commercial\\_Bank\\_Financial\\_Management\\_in.html?id=U1JaAAAAYAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Commercial_Bank_Financial_Management_in.html?id=U1JaAAAAYAAJ&redir_esc=y).

10. *Rose P., Hudgins S.* Bank Management & Financial Services. *New York : McGraw-Hill Education.* 9th Edition. 2013. 768 с. URL: <https://www.scribd.com/document/661923529/Peter-S-rose-Sylvia-C-Hudgins-Bank-Management-and-Financial-Services>.

11. *Ротар Д.А.* Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ та напрями їх оптимізації. *Молодий вчений.* №6. 2014. С. 18-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%282%29\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%282%29__6).

12. *Литвинюк О.В.* Методичні підходи до визначення основних етапів розвитку процесів управління активами та пасивами банківських установ України. *Молодий вчений.* №7. 2014. С. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_7%282%29\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_7%282%29__11).

13. *Клюско Л.А.* Гнучке управління активами і пасивами – необхідна умова забезпечення фінансової стійкості комерційного банку. *Вісник СевДТУ.* № 54. 2012. С. 90-96. URL: <http://www.nvisnik.geci.cn.ua/uk/nissue/item>.

14. *Діденко Н.Ю.* Управління активами і пасивами банку. Актуальні проблеми економіки: теоретичні та практичні аспекти: матеріали Всеукр. науково-практ. конф м. Дніпропетровськ, 27–28 січ. 2012 р. С. 43–44. URL: [https://www.researchgate.net/publication/277157744\\_Upravlinna\\_aktivami\\_ta\\_pasivami\\_banku](https://www.researchgate.net/publication/277157744_Upravlinna_aktivami_ta_pasivami_banku).

15. *Примостка Л.О.* Фінансовий менеджмент банку: навчальний посібник. Київ : Київський національний економічний університет, 2015. 280 с.

16. *Коваль Н.О., Зянько В.В., Тенна О.В.* Управління фінансовими ресурсами банку: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2020.

17. *Колодізев О.М., Губарєва І.М., Чмутова І.М.* Антикризове управління банком: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.

18. *Сало І.В.* Фінансовий менеджмент банку. Суми: Університетська книга, 2019. 314 с.

19. *Шинкаренко О.М.* Проблемні питання оптимізації структури активів та пасивів. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* № 21. 2011. С. 45-49. URL:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpcchdu/2008\\_21\\_1/articles/Finansi/8\\_Shinkarenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpcchdu/2008_21_1/articles/Finansi/8_Shinkarenko.pdf).

20. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України : Постанова № 324 від 06.09.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#Text>.

21. Ковальська К.Ю. Аналіз та управління активами і пасивами комерційного банку. Кваліфікаційна бакалаврська робота. 2023. URL: <http://surl.li/rdlpx>.

22. Тришак Л. С., Мацук З. А., Шийко В. І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. №4. 2019. С. 88-95.

23. Зверук Л.А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ*. №6. 2018. С. 307-313. URL: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-6\\_0-pages-307\\_313.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-307_313.pdf).

24. Шварц О.В. Удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності. *Світ фінансів*. №4. 2017. С.33-39. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19032/1/Шварц%20О..pdf>.

25. Офіційний веб-сайт АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua>.

26. Офіційний веб-сайт «Monobank». URL: <https://monobank.ua>.

27. Умови і правила обслуговування в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» при наданні банківських послуг щодо продуктів monobank Universal Bank. URL: <https://monobank.ua/pdf/umovy-2025-12-11.pdf>.

28. Офіційний веб-сайт Національного банку України. Структура власності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders/322001>.

29. Мінфін. АТ «Універсал Банк» підтвердив найвищі рейтинги стабільності та надійності. <https://minfin.com.ua/2025/09/10/158360262/>.

30. Наглядова статистика Національного банку України. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) станом на 01.01.2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2>.

31. Наглядова статистика Національного банку України. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) станом на 01.01.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2>.

32. Наглядова статистика Національного банку України. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) станом на 01.01.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2>.

33. Національний банк України. Методика розрахунку пруденційних нормативів регулювання діяльності банків в Україні. URL: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/Method\\_15122017\\_803-rsh\\_economic\\_ratios](https://bank.gov.ua/ua/news/all/Method_15122017_803-rsh_economic_ratios).

34. *Гасій О. В., Гудзь Т. П., Соколова А. М., Шаповалов В. О., Каишкалда В. В.* Оцінка фінансової стабільності банківської системи як інструмента забезпечення сталого розвитку економіки. Успіхи і досягнення у науці. №2. 2025. С. 841-854. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14780>.

35. Наглядова статистика Національного банку України. Пруденційні нормативи (у розрізі банків) станом на 01.01.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2>.

36. *Жердецька Л. В., Кузнєцова Л. В., Литвинюк О. В.* Формування системи управління активами та пасивами банків у сучасних умовах. *Атлант*. 2016. 402 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b4a8dc8-0595-420f-80c5-91866dc5a932/content>.

37. *Макаренко Ю. П., Хоруженко А. А.* Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід*. №24. 2017. С. 66-70. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5844&i=10>.

38. *Гладищук Я.* Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. №75. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-15>.

39. *Карчева Г.* Ефективне управління активами і пасивами необхідна умова фінансової стійкості банку. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. №1. 2012. С. 240-249 URL:

<https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30626>.

40. *Копилюк О. І., Музичка О. М., Янків М. Д., Копилюк Н. Ю., Луців В. В.* Системи раннього попередження в банках як інструментарій антикризового управління. *БІЗНЕСІНФОРМ*. №10. 2023. С. 286-291. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-286-291>.

41. *Dobler M., Moretti M., Piris A.* Managing Systemic Banking Crises. *New Lessons and Lessons Relearned*. №20/05. 2020. URL: <https://elischolar.library.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11940&context=yupfsdocuments>.

42. *Волкова Н. І., Бойко В. М.* Фінансова стійкість банку: оцінка, моделювання та прогнозування. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. №9-10. 2021. С. 52-59. URL: <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/2651>.

43. *Дзюблюк О.В.* Оптимізація управління активами і пасивами комерційного банку. *Фінанси України*. 2014. С. 176. URL: [https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci\\_vukladachiv/Факультет%20ББ/банківської%20справи/Дзюблюк%20О.В/нові/праці%20які%20додати/Оптимізація%20управління%20активами%20і%20пас.pdf](https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Факультет%20ББ/банківської%20справи/Дзюблюк%20О.В/нові/праці%20які%20додати/Оптимізація%20управління%20активами%20і%20пас.pdf).

44. *Панасенко О.В., Рибалка Г.В.* Моделі прогнозування фінансової безпеки банку. *Економіка та управління: актуальні проблеми теорії і практики*. 2021. С. 15-28. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12489/1/Панасенко1.pdf>.

45. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 №64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

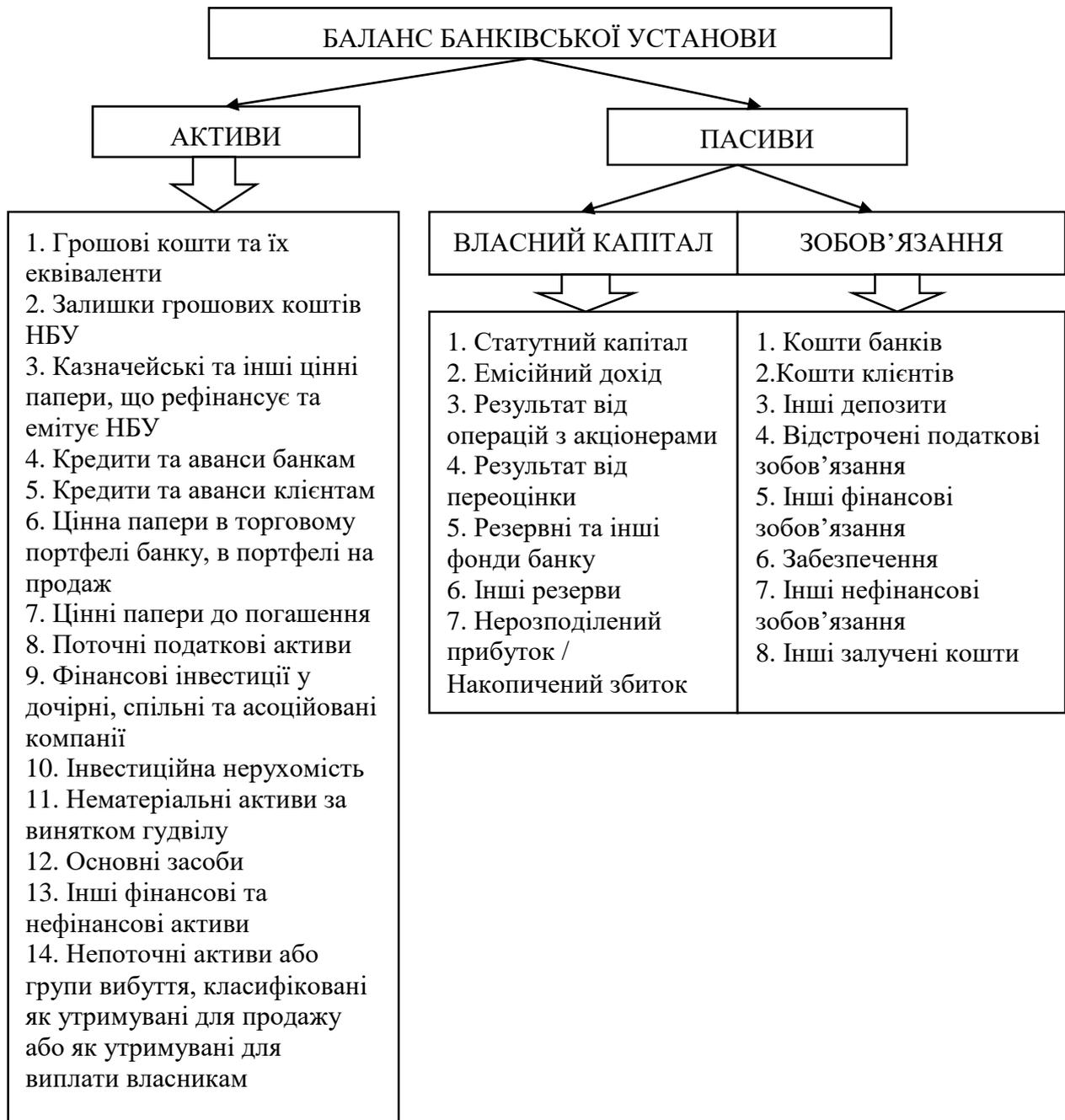
46. How AI and Big Data Are Driving Hyper-Personalization in Banking. URL: [https://blog.transformhub.com/how-ai-and-big-data-are-driving-hyper-personalization-in-banking?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.transformhub.com/how-ai-and-big-data-are-driving-hyper-personalization-in-banking?utm_source=chatgpt.com).

47. Cost of Funds: A Key Factor in Net Interest Margin Optimization. URL: <https://fastercapital.com/content/Cost-of-Funds--A-Key-Factor-in-Net-Interest-Margin->

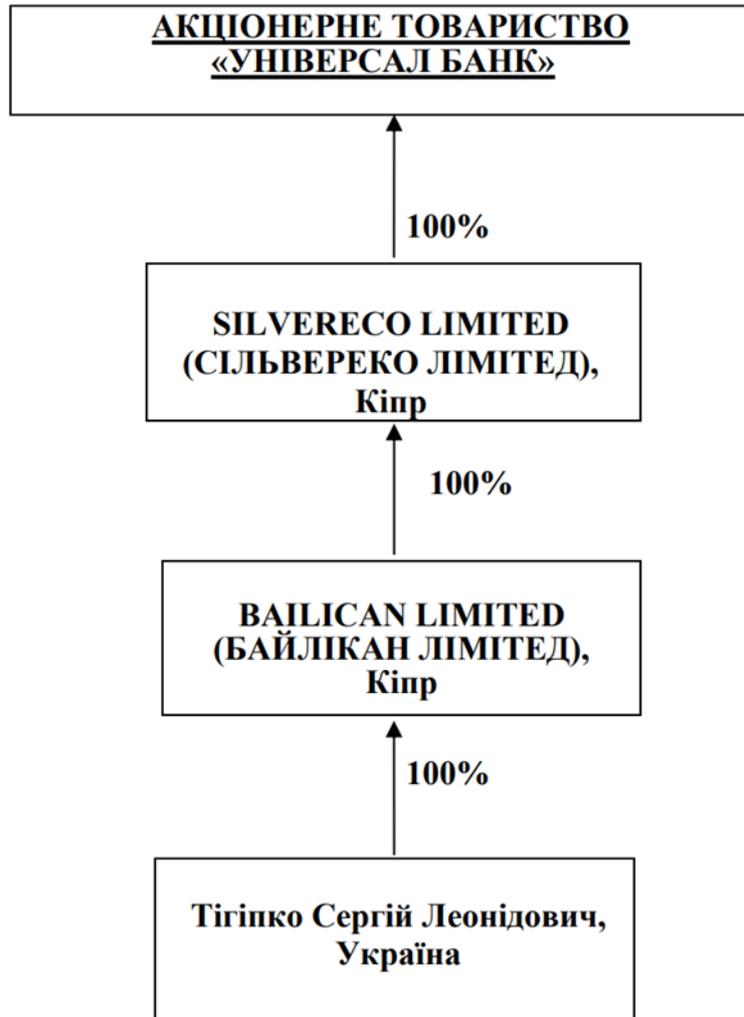
Optimization.html.

## ДОДАТКИ

### Склад і структура активів і пасивів банку



**Схематичне зображення структури власності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»  
станом на 01 січня 2025 року [28]**



**Згруповані балансові залишки у розрізі активів**  
**АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» складені Національним банком України**  
**(01.01.2023-01.01.2025), тис. грн. [30-32]**

Статті балансу	Станом на		
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
1	2	3	4
Грошові кошти та їх еквіваленти	4 104 392	9 680 850	17 766 803
у тому числі готівкові кошти	986 918	982 364	955 529
у тому числі банківські метали	0	0	0
у тому числі резерви за готівковими коштами та банківськими металами, наявність яких є непідтвердженою	-1 277	-969	-969
у тому числі кошти в НБУ	3 118 750	8 699 455	16 812 244
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	313 527	0	0
У т.ч. що рефінансуються НБУ	0	0	0
Кошти в інших банках	20 830 142	29 423 335	34 534 203
резерви під знецінення коштів в інших банках	-110 913	-78 295	-86 114
Кредити та заборгованість клієнтів	20 797 790	31 775 950	44 892 302
у тому числі кредити та заборгованість юридичних осіб	3 211 953	3 843 578	4 021 862
у тому числі резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб	-129 981	-134 831	-152 051
у тому числі кредити та заборгованість фізичних осіб	17 585 837	27 932 372	40 870 440
у тому числі резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб	-7 887 562	-7 099 447	-6 799 222
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	10 819 777	19 477 363	24 844 898
у т.ч. що рефінансуються НБУ	10 819 777	15 777 953	11 161 602
резерви під знецінення цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-437 831	-639 122	-567 986
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	23 529 607	20 369 073	20 290 153
резерви під знецінення цінних паперів, які обліковуються за амортизованою собівартістю	0	0	0
у т.ч. що рефінансуються НБУ	23 529 607	20 369 073	20 290 153
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0	0	0
Інвестиційна нерухомість	64 881	65 384	72 832

**Продовження додатку В**

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	326	326	326
Відстрочений податковий актив	0	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	225 025	590 222	799 385
Інші фінансові активи	4 938 610	6 964 943	2 759 684
резерви під інші фінансові активи	-92 939	-183 286	-132 042
Інші активи	935 155	676 077	718 015
резерви під інші активи	-983	-2	-1
Чисті активи, усього	86 559 232	119 023 524	146 678 600
Усього резервів	-8 661 485	-8 135 952	-7 738 385
Загальні активи, усього	95 220 718	127 159 476	154 416 985

## Додаток Г

**Згруповані балансові залишки у розрізі зобов'язань та власного капіталу  
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» складені Національним банком України  
(01.01.2023-01.01.2025), тис. грн. [30-32]**

Статті балансу	Станом на		
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Кошти отримані від НБУ	0	0	0
Кошти банків	352 040	1 029 853	148 857
Кошти клієнтів	69 316 353	94 133 318	120 600 847
у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	20 101 763	29 105 987	38 862 755
у тому числі кошти на вимогу	17 869 300	25 786 278	34 946 610
у тому числі кошти фізичних осіб	49 214 590	65 027 331	81 738 092
у тому числі кошти на вимогу	35 326 863	48 241 504	60 039 770
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0	0	0
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0	0
Інші залучені кошти	0	0	0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	571 711	1 462 497	2 669 143
Відстрочені податкові зобов'язання	55 102	221 074	118 850
Резерви за зобов'язаннями	99 492	101	264 411
Інші фінансові зобов'язання	6 503 443	8 509 528	5 692 698
Інші зобов'язання	457 292	2 187 040	1 798 740
Субординований борг	0	0	0
Усього зобов'язань	77 355 432	107 543 412	131 293 546
Статутний капітал	4 202 672	4 202 672	4 202 672
Емісійні різниці	1 912 465	1 912 465	1 912 465
Незареєстрований статутний капітал	0	0	0
Інший додатковий капітал	0	0	0
Резервні та інші фонди банку	655 659	2 814 473	4 611 711
Резерви переоцінки	274 191	684 812	937 643
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 158 814	1 865 690	3 720 563
Усього власного капіталу	9 203 800	11 480 112	15 385 054

**Згрупований фінансовий результат АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» складений  
Національним банком України (01.01.2023-01.01.2025), тис. грн. [30-32]**

Статті фінансового результату	Станом на		
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
1	2	3	4
Процентні доходи	10 055 313	6 290 916	18 747 586
доходи від операцій з юридичними особами	187 856	447 231	1 479 076
доходи від операцій з фізичними особами	6 642 075	3 410 367	12 325 152
доходи від операцій з цінними паперами	3 225 382	2 433 318	4 943 358
Процентні витрати	1 569 240	773 900	2 747 087
витрати від операцій з юридичними особами	775 022	478 489	1 064 664
витрати від операцій з фізичними особами	782 961	295 411	1 682 423
інші процентні витрати	11 257	0	0
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	8 486 073	5 517 016	16 000 499
Комісійні доходи	5 473 957	3 686 705	8 659 420
Комісійні витрати	4 868 503	3 456 071	8 681 579
Чистий комісійний дохід/(Чисті комісійні витрати)	605 454	230 633	-22 159
Торговий результат	5 208 458	1 933 778	2 316 734
результат від переоцінки	254 128	-204 140	-22 248
результат від операцій з купівлі-продажу	4 984 129	2 088 405	2 316 242
результат від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями	-29 799	49 513	22 740
Інші операційні доходи	223 365	87 155	364 299
Інші доходи	868 513	116 420	538 599
Всього доходів	15 391 863	7 885 002	19 197 972
Відрахування до резервів:	6 322 677	801 837	986 382
чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та коштів в інших банках	103 586	-22 964	3 027
чисте (збільшення) зменшення резервів під заборгованість за наданими кредитами клієнтам	5 600 552	300 213	846 529
чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення за дебіторською заборгованістю банку	76 753	253 306	-53 633
чисте (збільшення) зменшення резервів під банківські резерви на покриття ризиків і втрат	100 668	-15 569	264 311
чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів	441 118	286 851	-73 852
Адміністративні та інші операційні витрати	6 117 421	5 116 730	10 480 252
заробітна плата персоналу	730 650	417 595	1 364 597
нарахування на фонд заробітної плати	154 556	85 747	270 323
інші витрати на персонал	35 367	82 364	41 730
витрати на утримання основних засобів	89 669	49 764	261 844
експлуатаційні та господарські витрати	62 215	32 713	99 741
витрати на рекламу і маркетинг	59 433	28 137	106 842
витрати на оренду	19 231	10 500	31 039

**Продовження додатку Д**

1	2	3	4
інші адміністративні та операційні витрати	4 966 300	4 409 910	8 304 135
Всього витрат	12 440 098	5 918 567	11 466 634
Прибуток/(збиток) до оподаткування	2 951 765	1 966 435	7 731 339
Витрати на податок на прибуток	792 951	401 726	4 010 776
Прибуток/(збиток) після оподаткування	2 158 814	1 564 709	3 720 563