

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Особливості бізнес-моделей сучасних банків та їх вплив на фінансовий стан»

Виконав: здобувач освіти групи ФК21-1м
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»

Белкіна Аліна Юріївна

(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник д.е.н, професор, Заруцька О.П.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(місце роботи)

_____ (посада)

_____ (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Белкіна А.Ю. Особливості бізнес-моделей сучасних банків та їх вплив на фінансовий стан (на прикладі АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк»).

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 розглянуто теоретичні засади формування бізнес-моделей банків. Проведено аналіз бізнес-моделей та фінансового стану АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк». Виявлено проблеми та виклики в існуючих бізнес-моделях АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк». Викладено напрями удосконалення бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 83 сторінках (обсяг вказується без списку джерел і додатків), містить 26 таблиць, 4 рисунки, 10 додатків. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

Ключові слова: бізнес-модель, фінансовий стан, SREP, ризик-орієнтований підхід, оцінка, банк.

Белкіна А.Ю. Особливості бізнес-моделей сучасних банків. 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. 25-26.

ANNOTATION

Bielkina A.Yu. Features of business models of modern banks and their impact on the financial condition (on the example of JSC «Oschadbank» and JSC «Ukrigasbank»).

Qualification work for obtaining an educational degree in the specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The work deals with the theoretical principles of forming business models of banks. An analysis of business models and financial condition of JSC «Oschadbank» and JSC «Ukrigasbank» was conducted. Problems and challenges in the existing business models of JSC «Oschadbank» and JSC «Ukrigasbank» were identified. Directions for improving the business models of JSC «Oschadbank» and JSC «Ukrigasbank» were outlined.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used, appendices, presented on 83 pages (the volume is indicated without a list and sources of appendices), contains 26 tables, 4 figures, 10 appendices. The list of sources used contains 45 items.

Keywords: business model, financial condition, SREP, risk-based approach, assessment, bank.

Bielkina A.Yu. Peculiarities of business models of modern banks. *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. Pp. 25-26.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ АТ «ОЩАДБАНК» ТА АБ «УКРГАЗБАНК»	24
2.1 Загальна характеристика бізнес-моделі АТ «Ощадбанк»	24
2.2 Загальна характеристика бізнес-моделі АБ «Укргазбанк»	37
2.3 Порівняльний аналіз бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АТ «ОЩАДБАНК» ТА АБ «УКРГАЗБАНК»	59
3.1 Проблеми та виклики в існуючих бізнес-моделях АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»	59
3.2 Перспективи цифрової трансформації банків	64
3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»	70
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне функціонування банківської системи є необхідною передумовою забезпечення макроекономічної стабільності, розвитку фінансового посередництва та сталого економічного зростання. В умовах динамічних змін на фінансових ринках, посилення регуляторного впливу та зростання макроекономічної невизначеності, додатково ускладнених наслідками повномасштабної війни, істотно зростає роль дослідження бізнес-моделей банків як визначального чинника їх фінансової стійкості, рівня прибутковості та структури ризиків. Воєнні ризики, порушення економічних зв'язків, зміна платоспроможності клієнтів і підвищена волатильність фінансових потоків посилюють значення обраної банком бізнес-моделі, яка формує джерела доходів, визначає характер прийнятих ризиків, впливає на здатність установи адаптуватися до кризових умов і забезпечує ефективність використання обмежених ресурсів.

Проблеми формування та трансформації бізнес-моделей банків, їх зв'язку з фінансовою стійкістю, прибутковістю та ризиками висвітлюються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О.С. Вовченко, С.Б. Єгоричева, В.В. Коваленко, Ю.І. Оніщенко, Н.С. Тимошик, Т. Філіппон, а також у дослідженнях міжнародних фінансових інституцій і регуляторів. Водночас, попри значний науковий доробок, особливості функціонування бізнес-моделей державних банків України та їхній вплив на ключові фінансові показники в умовах економічної нестабільності потребують подальшого комплексного аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей бізнес-моделей сучасних банків і оцінка їх впливу на фінансовий стан банківських установ, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх функціонування.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади формування бізнес-моделей банків;
- представити загальну характеристику бізнес-моделі АТ «Ощадбанк»;
- охарактеризувати бізнес-модель АТ «Укргазбанк»;
- здійснити порівняльний аналіз бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»;
- визначити проблеми та виклики, притаманні існуючим бізнес-моделям АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»;
- окреслити перспективи цифрової трансформації банків;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк».

Об'єктом дослідження є діяльність банківських установ у процесі формування та реалізації бізнес-моделей.

Предметом дослідження особливості бізнес-моделей банків та їх вплив на фінансовий стан АТ «Ощадбанк» і АТ «Укргазбанк».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний підхід – для аналізу еволюції бізнес-моделей банків; індукцію та дедукцію – для формування узагальнених висновків; порівняльний економічний аналіз – для зіставлення фінансових показників банків; статистичні методи – для обробки звітних даних; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів; горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз – для оцінки динаміки фінансового стану; а також елементи фундаментального аналізу – для дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність банків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання висновків і рекомендацій для оцінки ефективності бізнес-моделей банківських установ та вдосконалення управлінських рішень у діяльності державних банків.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк», нормативно-правові акти у сфері банківської діяльності, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів,

аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 83 сторінках, містить 26 таблиць, 4 рисунки, 10 додатків. Список використаних джерел складає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ

В умовах стрімких трансформацій економіки, зумовлених цифровізацією банківських послуг, змінами у фінансово-кредитному середовищі та посиленням конкуренції серед фінансових посередників, ключового значення набуває розробка ефективних бізнес-моделей банків. Бізнес-модель банку виступає стратегічною концепцією, що відображає логіку створення, надання та отримання цінності, забезпечуючи конкурентоспроможність, фінансову стійкість та адаптивність установи до викликів середовища.

Під бізнес-моделлю банку доцільно розуміти структуровану систему елементів, які визначають способи здійснення основної діяльності, формування доходів і витрат, управління ризиками та організації взаємодії з клієнтами, партнерами і державними інституціями. Такий підхід базується на класичній моделі І. Піньє та А. Остервальдера, адаптованій до специфіки банківської справи. Її ключові компоненти включають: ціннісну пропозицію, цільові сегменти клієнтів, канали збуту, систему відносин із клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, основні види діяльності, партнерські відносини та структуру витрат [38, с. 43].

Для комплексного розуміння сутності поняття «бізнес-модель банку» варто врахувати наукові підходи, що відображають різні аспекти стратегічного управління та організації банківської діяльності. Аналіз літературних джерел [5; 8; 17; 28; 34] свідчить, що в науковому дискурсі переважають визначення, які підкреслюють створення цінності, структуру доходів і витрат, взаємодію з клієнтами, управління ризиками та адаптацію до зовнішнього середовища (табл. 1.1).

На основі узагальнення підходів, наведених у табл. 1.1, можна сформулювати авторське визначення поняття «бізнес-модель банку»: бізнес-модель банку – це інтегрована система стратегічних і операційних рішень, що

визначає логіку створення, доставки та монетизації цінності для клієнтів через оптимальне поєднання фінансових ресурсів, послуг, каналів обслуговування, партнерських зв'язків, управління ризиками та дотримання регуляторних вимог у конкурентному цифровому середовищі [5; 8; 17; 28; 34].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «бізнес-модель банку» різними науковцями

№	Автор	Визначення
1	ЕВА (Європейське банківське управління)	Бізнес-модель банку – це стратегічна основа, яка визначає, як банк генерує прибуток, управляє ризиками та забезпечує стійкість до змін ринку.
2	О. Заруцька	Бізнес-модель банку – це стратегічна конфігурація діяльності фінансової установи, яка забезпечує створення цінності для клієнтів шляхом раціонального поєднання ресурсів, послуг, каналів збуту та способів монетизації.
3	І. В. Мовчаненко	Бізнес-модель – це схема, яка описує, як організація створює, доставляє та захоплює цінність. У контексті банків вона включає механізми управління ризиками, побудову відносин з клієнтами, структуру доходів і витрат.
4	Ю. І. Оніщенко	Бізнес-модель банку – це комплекс організаційно-фінансових рішень, що визначає логіку функціонування установи в певному ринковому середовищі, структуру джерел доходів, витрат і способи надання послуг.
5	М. О. Чалик	Бізнес-модель банку – це спосіб організації банківської діяльності, що охоплює процеси створення цінності, формування доходів, обслуговування клієнтів і управління ресурсами у відповідному регуляторному середовищі.

Формування бізнес-моделі банку визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких провідне місце займають масштаб діяльності, ринкова стратегія, рівень технологічного розвитку, нормативно-правове середовище та макроекономічна ситуація [41, с. 187]. Сукупна дія цих чинників зумовлює специфіку функціонування кожної банківської установи та вибір оптимальної структури доходів, витрат і ризиків.

Наукові джерела [6, с. 61; 7, с. 229; 16, с. 182; 26, с. 143] свідчать про наявність кількох підходів до класифікації бізнес-моделей банків, що відображають різні стратегічні орієнтири у сфері створення фінансової цінності. Кожен із підходів фокусує увагу на певних аспектах діяльності – джерелах прибутку, характері клієнтської бази, рівні диверсифікації операцій

або ступені впровадження цифрових технологій.

Представлена нижче класифікація бізнес-моделей банків демонструє багатогранність підходів до організації банківської діяльності. Її зміст пояснюється впливом не лише традиційних чинників формування прибутку, а й новітніх тенденцій цифрової трансформації фінансового сектору. Визначення моделей за джерелами доходів – кредитна, транзакційна, інвестиційна, змішана – дає змогу окреслити ключові напрями генерування банками вартості, водночас виявляючи тенденцію поступового переходу від вузькоспеціалізованих до багатофункціональних стратегій розвитку [6, с. 61; 7, с. 229; 16, с. 182; 26, с. 143].

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-моделей сучасних банків

Критерій класифікації	Тип бізнес-моделі	Характеристика
За основним джерелом доходу	Кредитна	Прибуток формується переважно за рахунок відсоткової маржі від кредитних операцій.
	Транзакційна	Основний дохід – комісійні надходження від платежів, переказів, обслуговування рахунків.
	Інвестиційна	Дохід базується на прибутку від операцій із цінними паперами, активами, деривативами.
	Змішана	Комбінує кілька джерел прибутку, зокрема кредитні та транзакційні операції.
За ступенем цифровізації	Традиційна	Орієнтація на фізичні відділення, мінімальний рівень цифрових послуг.
	Цифрова (фінтех-орієнтована)	Використання мобільного та онлайн-банкінгу, автоматизованих сервісів.
За ринковою стратегією	Універсальна	Широкий спектр фінансових послуг для різних клієнтських сегментів.
	Нішова (спеціалізована)	Орієнтація на вузький сегмент ринку (наприклад, малий бізнес або іпотека).
За географічною присутністю	Регіональна	Діяльність обмежена окремим регіоном або країною.
	Міжнародна	Банківська діяльність здійснюється в кількох країнах або на глобальному ринку.
За формою власності та структури	Традиційний банк	Повнофункціональна банківська установа з усіма видами ліцензій.
	Платформений банк (Bank-as-a-Service)	Надання банківських функцій через API для сторонніх сервісів.

Класифікація за ринковою стратегією виокремлює універсальні та нішеві моделі [7, с. 229]. Якщо перші орієнтовані на широкий спектр клієнтів, то другі спеціалізуються на обслуговуванні окремих сегментів, що дозволяє досягати більшої ефективності за рахунок фокусування на конкретних потребах.

Аналогічно, за географічною ознакою розрізняють регіональні та міжнародні бізнес-моделі, що відрізняються масштабом операційної діяльності та рівнем інтеграції у глобальні фінансові ринки [16, с. 182].

Суттєвою ознакою класифікації є форма власності та організаційної структури, в межах якої поряд із традиційними банками з'являються платформенні банки, що функціонують за моделлю «банк як сервіс» (Bank-as-a Service), надаючи фінансові продукти через відкриті інтерфейси (API) іншим суб'єктам [26, с. 143].

Відтак, можна стверджувати, що сучасний банківський сектор характеризується переходом від статичних, чітко визначених бізнес-моделей до гнучких, адаптивних конструкцій, що зумовлено як технологічними інноваціями, так і зміною поведінки споживачів, посиленням регуляторних вимог і необхідністю підвищення ефективності.

Відтак, банки дедалі частіше застосовують гібридні моделі, комбінуючи елементи різних стратегічних підходів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними у цифрову епоху.

Варто зазначити, що у процесі формування ефективної бізнес-моделі банківської установи важливим етапом є вибір відповідного методологічного підходу, який би дозволяв узгодити стратегічні цілі банку з умовами зовнішнього середовища, особливостями ринку фінансових послуг, а також із внутрішніми ресурсними можливостями.

Сучасна наукова парадигма [1; 5, с. 11; 38, с. 45; 43, с. 127] розглядає низку методологічних підходів, що мають концептуальне значення для побудови сучасної банківської бізнес-моделі, зокрема системний, процесний, інноваційний та клієнтоорієнтований підходи (рис. 1.1).

Коротко їх розглянемо.

Системний підхід ґрунтується на розгляді банківської бізнес-моделі як цілісного утворення, в межах якого всі структурні елементи – від ресурсного забезпечення до каналів збуту – функціонують у взаємозв'язку. На думку О. Заруцької, застосування системного підходу дозволяє підвищити управлінську ефективність банківських процесів, ураховуючи зовнішні виклики та внутрішні фактори, що впливають на стійкість бізнесу [5, с. 11]. Такий підхід забезпечує інтеграцію стратегічного управління з операційною діяльністю, що особливо важливо в умовах нестабільності фінансового середовища.

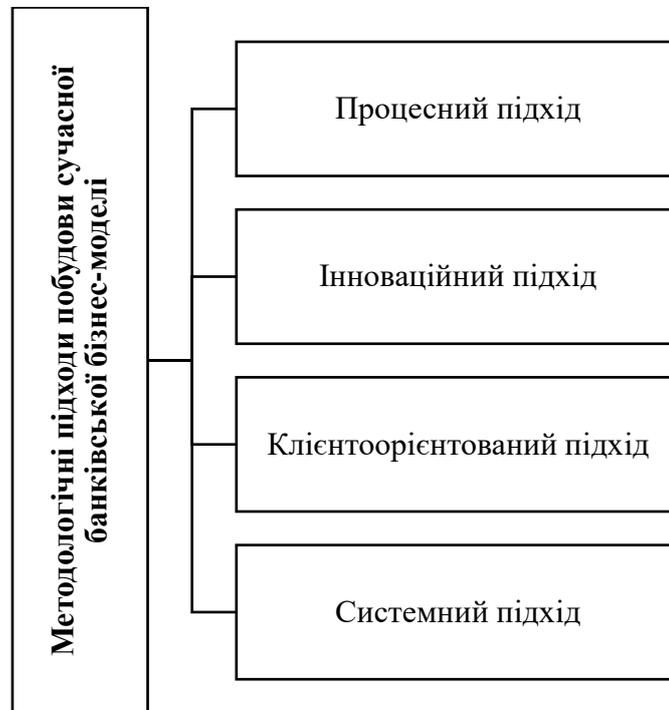


Рис. 1.1. Методологічні підходи побудови сучасної банківської бізнес-моделі [1; 5, с. 11; 38, с. 45; 43, с. 127]

Процесний підхід зосереджується на структуризації основних і допоміжних бізнес-процесів банку, їх оптимізації та цифровій трансформації. У рамках цього підходу бізнес-модель трактується як сукупність логічно впорядкованих процедур і операцій, що спрямовані на створення цінності для клієнтів. Т. Гончаренко зазначає, що ефективне функціонування банківської установи значною мірою залежить від якості управління внутрішніми

процесами, зокрема в частині обслуговування клієнтів, управління ризиками, кредитного скорингу та андеррайтингу [38, с. 45]. Процесний підхід широко застосовується у межах концепції Business Process Management (BPM), яка передбачає не лише моделювання, а й моніторинг, оцінювання й удосконалення бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей.

Інноваційний підхід передбачає фокусування на впровадженні нових технологій, продуктів та організаційних рішень, що дозволяють банкам адаптуватися до динамічних умов цифрової економіки. Його витoki можна простежити у працях Й. Шумпетера, який підкреслював ключову роль інновацій у розвитку економіки та конкурентоспроможності підприємств. Відтак, інноваційний підхід реалізується через інтеграцію технологій штучного інтелекту, блокчейну, машинного навчання, біометричних рішень і великих даних (Big Data) [2, с. 49]. Зокрема, у рамках Supervisory review and evaluation process інноваційна бізнес-модель здатна забезпечити створення унікальної споживчої цінності навіть у перенасиченому фінансовому ринку. У цьому контексті банки повинні розглядати інновації не як окрему складову, а як стратегічну вісь розвитку всієї бізнес-моделі [1].

Клієнтоорієнтований підхід ґрунтується на пріоритетному врахуванні потреб, очікувань і поведінкових характеристик споживачів фінансових послуг. У цьому контексті бізнес-модель банку має бути побудована так, щоб максимізувати клієнтську цінність через персоналізацію сервісів, розвиток омніканальних комунікацій, впровадження програм лояльності й постійний аналіз клієнтського досвіду [43, с. 127]. Згідно з концепцією Ф. Котлера, саме глибоке розуміння цільової аудиторії є основою створення ефективної ринкової пропозиції. Отже, успішна бізнес-модель має враховувати особливості обслуговування різних сегментів клієнтів (роздрібних, корпоративних, преміальних), адаптуючи продукти та комунікації до їхніх потреб.

Варто підкреслити, що методологічні підходи до побудови бізнес-моделі банку є взаємодоповнюючими. Кожен з них має власні переваги й недоліки,

однак лише їхня інтеграція забезпечує створення стратегічно збалансованої, адаптивної до ринку та технологічно прогресивної моделі. Саме на перетині системного аналізу, процесної ефективності, інноваційної динаміки, клієнтоцентризму та екосистемного мислення формується новий тип банку – цифрового, гнучкого та орієнтованого на сталий розвиток [21, с. 77].

Таким чином, формування бізнес-моделі сучасного банку є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічне бачення, операційну ефективність, інноваційний потенціал та гнучкість до змін ринкового середовища. Визначення сутності поняття «бізнес-модель банку» та аналіз підходів до її класифікації дозволяють виявити основні фактори, які впливають на її структуру, функціонування та адаптацію до цифрової трансформації.

Опрацювання ключових методологічних підходів засвідчує необхідність інтегрованого використання системної, процесної, інноваційної та клієнтоорієнтованої моделей для створення конкурентоспроможної банківської моделі. Раціональне поєднання цих підходів забезпечує ефективну взаємодію між внутрішніми ресурсами установи, технологічними можливостями та ринковими очікуваннями, що є запорукою стійкого розвитку банківської діяльності в умовах глобальних фінансових змін [3, с. 85].

У контексті методології SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) аналіз бізнес-моделі набуває практичного значення, адже саме її структура та життєздатність визначають рівень ризику банку (особливо, у період дії воєнного стану в Україні), його здатність генерувати прибуток і підтримувати стабільність у середньо- та довгостроковій перспективі [15].

Процес наглядової оцінки (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) є ключовим елементом сучасної системи пруденційного нагляду в банківському секторі, запровадженої Національним банком України відповідно до вимог Директиви 2013/36/ЄС (CRD IV) та Настанов Європейського банківського органу (EBA/GL/2014/13) [34]. Його мета полягає у забезпеченні стабільності банківської системи шляхом оцінки

життєздатності бізнес-моделей банків, рівня їх капіталу, ліквідності та систем корпоративного управління.

SREP передбачає ризик-орієнтований підхід (risk-based approach), який фокусується не лише на поточних фінансових показниках, а й на якості управління ризиками, стратегічних перспективах розвитку банку та його здатності підтримувати прийнятний рівень капіталу і ліквідності у довгостроковій перспективі [39].

Відповідно до методології НБУ, розробленої за європейськими стандартами (CRD IV, EBA/GL/2014/13) [9], формування бізнес-моделі банку відбувається в кілька етапів:

- 1) Ідентифікація типу бізнес-моделі – визначення структури активів і пасивів, основних джерел доходів і напрямів діяльності.
- 2) Аналіз життєздатності – оцінювання прибутковості, ефективності та відповідності стратегії ринковому середовищу.
- 3) Оцінка стійкості – дослідження здатності банку адаптуватися до змін зовнішніх умов і підтримувати стабільність доходів.
- 4) Виявлення слабких місць – аналіз невідповідностей між стратегічними планами та реальними результатами.
- 5) Формування рекомендацій – розробка пропозицій щодо зміни структури доходів, джерел фінансування або системи управління ризиками.

Основою SREP є принцип пропорційності, що визначає рівень інтенсивності нагляду залежно від значимості банку в системі та рівня його ризику [37]. Кожен банк категоризується за чотирма рівнями (від системно важливих до малих банків), що дає змогу ефективно розподіляти наглядові ресурси (рис. 1.2).

Згідно методики, інтенсивність наглядової стратегії залежить від поєднання двох чинників: розміру та значимості банку; загальної оцінки SREP, яка відображає ризик життєздатності бізнес-моделі. Відтак, чим вищим є ризик та вплив банку на систему, тим частіше проводиться моніторинг, глибший аналіз і суворіші вимоги до капіталу.

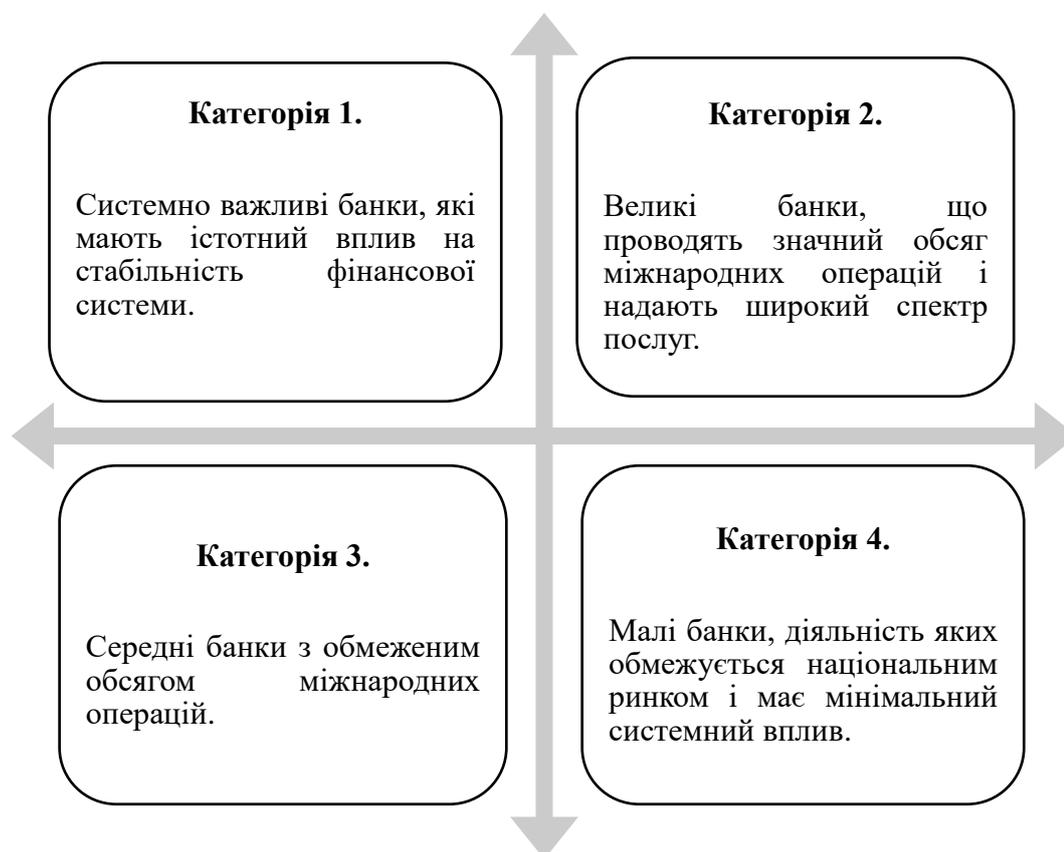


Рис. 1.2. Категоризація банків за рівнем системного впливу [37]

Оцінка бізнес моделі банку визначається шляхом отримання узагальнюючого результату за встановленими бальними оцінками (від 1 до 4) на підставі аналізу кількісних (табл. 1.3) та якісних (табл. 1.4) показників з урахуванням додаткових факторів впливу [4].

Таблиця 1.3

Кількісні показники оцінки бізнес-моделі банку за методологією

SREP

Пкі	Кількісний показник	Група показників	Вага групи	Вага показника
1	2	3	4	5
Пк1	Співвідношення операційних витрат до операційних доходів	Прибутковість / ризику	0,6	0,40
Пк2	Чиста процентна маржа з урахуванням витрат на резерви			0,25
Пк3	Покриття витрат на персонал непроцентними доходами			0,05
Пк4	Співвідношення чистого комісійного доходу до чистих активів			0,05
Пк5	Рентабельність власного капіталу (ROE)			0,10
Пк6	Достатність основного капіталу			0,10

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4	5
Пк7	Покриття кредитів, наданих клієнтам, залученими коштами клієнтів	Концентрації	0,4	0,025
Пк8	Співвідношення непокритих кредитним ризиком проблемних активів до регулятивного капіталу			0,025
Пк9	Концентрація ТОП-5 позичальників / груп пов'язаних позичальників			0,30
Пк10	Концентрація ТОП-5 кредиторів			0,30
Пк11	Залежність від коштів інших банків та міжнародних організацій			0,30
Пк12	Співвідношення операційних та капітальних витрат на ІТ до загального обсягу активів	Конкурентоспроможність	0,4	0,30
Пк13	Співвідношення витрат на маркетинг та спонсорство до загального обсягу активів			0,10
Пк14	Співвідношення витрат на персонал до загальної кількості персоналу			0,30

Якщо за прогнозними розрахунками банк не очікує отримання чистого прибутку протягом найближчих трьох років, максимально можлива оцінка бізнес-моделі за кількісними показниками становить 3 бали. У ситуації, коли відсутність чистого прибутку прогнозується у поточному та наступному році, гранична оцінка життєздатності бізнес-моделі за кількісними критеріями не може перевищувати 2 бали [4].

Таблиця 1.4**Якісні показники оцінки бізнес-моделі банку за методологією SREP**

П'яі	Якісний показник	Вага показника
1	2	3
П'я1	Показник досягнення планових цілей (відповідність стратегічному плану з урахуванням виконання фінансових планів, програм капіталізації, реструктуризації, наданих банком до НБУ).	0,25
П'я2	Показник потенціалу розвитку, який характеризує здатність банку до реалізації прогнозних показників, бізнес-планів та стратегічних ініціатив. Визначається рівнем диверсифікації діяльності та доступом до джерел фінансування.	0,25
П'я3	Показник репутаційного ризику (оцінюється якість ділової репутації банку, участь власників істотної участі, керівників у ризикових операціях, виконання вимог НБУ, дотримання стандартів доброчесності).	0,15

Продовж. табл. 1.4

1	2	3
Пя4	Показник дотримання пруденційних вимог (відповідність установленим економічним нормативам, у тому числі нормативам ліквідності, достатності капіталу та лімітам концентрації).	0,10
Пя5	Показник ризику операцій із пов'язаними особами (комплексна оцінка ризику операцій банку з пов'язаними структурами та особами).	0,25

Кількісні індикатори забезпечують об'єктивне вимірювання фінансової ефективності, рівня капіталу, концентрації ризиків та інвестицій у технології. Якісні показники, своєю чергою, дають змогу оцінити управлінський потенціал, стратегічну узгодженість і ділову репутацію банку. Поєднання обох груп показників формує інтегральну SREP-оцінку, яка використовується НБУ для визначення категорії ризику банку, встановлення наглядових дій та коригування вимог до капіталу [10].

Процес SREP складається з 4-х взаємопов'язаних блоків оцінювання, які відображають усі аспекти функціонування банку (табл. 1.5) [4].

Таблиця 1.5**Основні елементи процесу оцінки SREP**

Елемент SREP	Зміст оцінки	Основні критерії та показники	Результат оцінки
1	2	3	4
1. Аналіз бізнес-моделі (BM)	Дослідження життєздатності та стійкості бізнес-моделі банку, її здатності генерувати стабільні доходи в коротко- та середньостроковій перспективі.	- прибутковість операцій; - узгодженість стратегії з ресурсною базою; - якість прогнозів доходів і витрат; - стабільність структури активів і зобов'язань.	Визначення життєздатності (viability) і стійкості (sustainability) бізнес-моделі.
2. Корпоративне управління та внутрішній контроль (CG)	Оцінювання ефективності системи управління, якості прийняття рішень, дотримання принципів прозорості та ризик-орієнтованої культури.	- чіткість розподілу повноважень; - функціонування наглядової ради та правління; - ефективність ризик-менеджменту; - внутрішній аудит, комплаєнс, AML-політика.	Оцінка управлінської компетентності, культури ризику та адекватності системи контролю.

Продовж. табл. 1.5

1	2	3	4
3. Оцінка капіталу (CAP)	Перевірка достатності, структури та якості капіталу для покриття основних ризиків, характерних для діяльності банку.	- адекватність регулятивного капіталу (H_{PK}, H_{K1}); - результати стрес-тестування; - динаміка власного капіталу; - відповідність вимогам Базель III.	Визначення потреби у докапіталізації, стійкості капіталу та стратегії його підтримки.
4. Оцінка ліквідності та фінансування (LIQ)	Аналіз спроможності банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, ефективності управління ліквідними активами.	- структура ліквідних активів; - відповідність строків активів і пасивів; - диверсифікація джерел фінансування; - коефіцієнти ліквідності (LCR, NSFR).	Визначення стабільності фінансових потоків і здатності банку підтримувати ліквідність у кризових умовах.

Процес оцінювання за SREP передбачає застосування бальної шкали (1–4) [4]:

- 1 бал – низький рівень ризику, ефективне управління;
- 2 бали – незначні відхилення, що не становлять загрози;
- 3 бали – помірні недоліки, які можуть створити ризик для вкладників;
- 4 бали – значні порушення або високий рівень ризику.

Крім того, у випадках, коли виявлено загрозу життєздатності банку, присвоюється позначення «F» (fail). Така градація дозволяє Національному банку України оперативно реагувати на зміни ризикового профілю установи, визначати пріоритети інспекційних перевірок і формувати стратегію наглядових дій.

Розбудова ефективної бізнес-моделі банку є ключовим компонентом системи оцінки SREP, оскільки саме вона визначає здатність установи генерувати прибуток, підтримувати ліквідність і забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі [27, с. 153].

Відповідно до підходів, закладених у методології SREP, НБУ класифікує бізнес-моделі банків залежно від їхніх стратегічних пріоритетів, структури

активів і пасивів, рівня ризику та масштабів діяльності (табл. 1.6) [4].

Таблиця 1.6

Типологія бізнес-моделей банків за методологією SREP

№	Тип бізнес-моделі	Основні характеристики	Типові ризики та особливості управління
1	Універсальна модель	Поєднання корпоративного й роздрібного бізнесу; широкий спектр фінансових послуг; значна диверсифікація джерел доходів.	Висока складність структури ризиків; потреба у розвиненій системі ризик-менеджменту; підвищені вимоги до капіталу для покриття потенційних збитків.
2	Роздрібна модель	Орієнтація на фізичних осіб; у структурі активів переважають споживчі кредити; у пасивах – депозити населення; велика мережа відділень і дистанційних каналів обслуговування.	Вразливість до змін споживчої поведінки; процентний ризик; ризик ліквідності; необхідність ефективного управління маркетинговими та операційними витратами.
3	Корпоративна модель	Зосередженість на кредитуванні юридичних осіб; висока частка корпоративних депозитів у зобов'язаннях; орієнтація на бізнес-сегмент.	Ризик концентрації портфеля; залежність від великих позичальників; можливість зниження прибутковості у разі скорочення корпоративного попиту.
4	Корпоративна з роздрібним фінансуванням	Основні активи – кредити корпоративним клієнтам; джерела фінансування – депозити фізичних осіб; поєднання двох сегментів бізнесу.	Ризик ліквідності через часовий розрив між строками активів і зобов'язань; потреба у збалансованій політиці активів і пасивів (ALM).
5	Модель обмеженого кредитного посередництва	Невелика частка кредитних операцій; значна частка власних коштів або інвестицій; спеціалізація на фінансових послугах, не пов'язаних із кредитуванням.	Високий ринковий ризик; залежність від коливань цін на фінансові інструменти; потреба у високій якості портфельного управління та стрес-тестуванні інвестицій.

Класифікація бізнес-моделей за методологією SREP дозволяє Національному банку України формувати більш точний ризик-профіль кожного банку, враховуючи характер його діяльності, структуру джерел фінансування та напрямки використання ресурсів.

Розмежування банків за типами моделі створює підґрунтя для пропорційного нагляду: системно важливі універсальні банки підлягають більш глибокій оцінці, тоді як невеликі роздрібні чи інвестиційні установи контролюються за спрощеною процедурою.

Крім того, типологія допомагає самим банкам оцінити відповідність своєї бізнес-моделі стратегічним цілям і ринковим умовам, виявити дисбаланси в структурі активів і пасивів та визначити пріоритети розвитку з урахуванням власного ризик-апетиту.

За підсумками проведення оцінювання банків за методологією SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) Національний банк України формує комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності банківського нагляду. Результати аналізу подаються до Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду за платіжними системами (оверсайту), який розглядає узагальнені висновки та пропозиції щодо подальшої стратегії регуляторного впливу на банки [22].

За результатами проведеної оцінки формується Звіт SREP, у якому відображається рівень ризиків банку, ефективність системи управління ними, результати аналізу бізнес-моделі, а також достатність капіталу й ліквідності для покриття імовірних втрат. У звіті також оцінюється якість корпоративного управління, стан внутрішнього контролю, відповідність систем управління ризиками стратегічним завданням банку.

На основі підготовленого звіту Національний банк України надсилає банку офіційний лист, у якому зазначається загальна оцінка за результатами SREP та, за потреби, надаються рекомендації щодо вдосконалення діяльності установи. Такі рекомендації можуть охоплювати такі напрями [23]:

- коригування бізнес-плану банку з урахуванням перегляду запланованих обсягів операцій чи зміни пріоритетів діяльності;
- посилення вимог до системи корпоративного управління, у тому числі до підрозділів внутрішнього контролю та управління ризиками;
- розроблення заходів для забезпечення належного рівня капіталу в разі, якщо прибутковість банку є недостатньою для покриття ризиків або резервів, що може призвести до порушення економічних нормативів;
- зменшення розриву між строками погашення активів і зобов'язань, що мінімізує ризики ліквідності.

Виконання зазначених рекомендацій є обов'язковим елементом процесу подальшого нагляду. За їх реалізацією НБУ здійснює постійний моніторинг, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення у фінансовому стані банку та коригувати наглядові дії. Таким чином, результати оцінки SREP перетворюються на інструмент превентивного регулювання, спрямований на підвищення стійкості банківського сектору, зміцнення культури управління ризиками та забезпечення стабільності фінансової системи України.

Запровадження процесу SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) сприяло істотному вдосконаленню системи банківського нагляду в Україні. Результати впровадження методики засвідчили зміцнення аналітичної складової пруденційного контролю, підвищення ефективності регуляторних дій і зростання узгодженості між структурними підрозділами Національного банку [22].

Застосування методики SREP забезпечило консолідацію управлінських дій усіх департаментів пруденційного блоку, що дозволило сформувати єдину методологічну платформу для оцінювання фінансової стійкості банківських установ [22]. Така інтеграція сприяла створенню узгодженої стратегії нагляду, посиленню взаємодії між аналітичними, інспекційними та регуляторними підрозділами, а також зменшенню дублювання функцій під час моніторингу ризиків.

Також методика сприяла підвищенню ефективності використання наглядових ресурсів шляхом застосування принципу пропорційності. Інтенсивність контролю, обсяг перевірок і періодичність наглядових дій визначаються з урахуванням ризикового профілю та системного значення банку [23]. Даний підхід дозволяє спрямовувати ресурси наглядових органів на установи, діяльність яких має найбільший вплив на стабільність фінансової системи, водночас забезпечуючи оптимізацію навантаження на менші банківські установи.

Оцінювання банків здійснюється з урахуванням європейських методичних принципів, що застосовуються в державах-членах Європейського

Союзу [23]. Узгодження підходів надало змогу порівнювати життєздатність українських банків із зарубіжними фінансовими установами, підвищуючи рівень прозорості та довіри до вітчизняного банківського сектору з боку міжнародних партнерів.

Як наслідок посилено наглядове реагування на початкових етапах ідентифікації ризиків, що дало змогу своєчасно виявляти проблемні тенденції у діяльності банківських установ і вживати превентивних заходів до виникнення загроз фінансовій стабільності. Наявність системи раннього реагування зменшує ймовірність кризових проявів і сприяє формуванню культури ризик-орієнтованого управління в банківському секторі.

Впровадження методології SREP стало ключовим кроком у розвитку сучасної системи пруденційного нагляду в Україні [22]. Застосування ризик-орієнтованого підходу забезпечило підвищення обґрунтованості регуляторних рішень, вдосконалення процедур оцінювання бізнес-моделей та ефективності управління капіталом. Методологія сприяла зміцненню внутрішньої стійкості банків і створила передумови для формування інтегрованої системи контролю, узгодженої з європейськими стандартами фінансового регулювання. Підсумковий ефект від упровадження SREP виявився у підвищенні стійкості банківського сектору, розширенні можливостей для порівняльного аналізу та посиленні довіри до національної банківської системи.

Узагальнюючи, слід додати, що методика SREP не зводиться до механічних розрахунків. Вона базується на експертному судженні, що передбачає аналіз нефінансової інформації – корпоративної культури, якості стратегічного планування, здатності менеджменту до адаптації в умовах змін ринку. Оцінювання здійснюється на постійній основі: щорічно формується базова оцінка станом на 1 січня, а кожного кварталу вона уточнюється відповідно до актуальних даних банківської звітності.

Таким чином, можна стверджувати, що більшість наявних методичних підходів до класифікації банків не враховують частку коштів в іноземній валюті, хоча цей показник формує окремий сегмент ринку банківських послуг

та суттєво впливає на ризиковий профіль установи. Крім того, у межах SREP відсутні інвестиційні моделі оцінювання діяльності банків, попри те що цінні папери становлять значну частину їхніх активів і визначають характер інвестиційної стратегії та структуру фінансового портфеля.

Проте, слід зауважити, що відмінною рисою SREP є акцент на практичному підході: оцінка проводиться не лише для фіксації поточного стану, а й для виявлення потенційних проблем, які можуть вплинути на стабільність банку у майбутньому. Саме тому результати оцінювання безпосередньо впливають на вибір стратегії нагляду, визначення потреби у докапіталізації, проведення стрес-тестів чи інспекційних перевірок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ АТ «ОЩАДБАНК» ТА АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1 Загальна характеристика бізнес-моделі АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших та системно важливих державних банків України, діяльність якого має стратегічне значення для національної фінансової системи. Як універсальний банк, АТ «Ощадбанк» забезпечує широкий спектр фінансових послуг для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, великих корпорацій і державних установ, виконуючи важливу соціальну, економічну та інфраструктурну функцію в масштабах країни. Власником 100 % акцій банку є держава, що підкреслює його суспільну місію та високий рівень довіри з боку населення [18].

За інформацією, оприлюдненою на офіційній сторінці банку, АТ «Ощадбанк» позиціонує себе як універсальну фінансову інституцію, що пропонує інклюзивні, інноваційні та доступні фінансові послуги для населення та підприємництва по всій території України. Банк підтримує державні програми соціального захисту, реалізує широкий перелік соціальних виплат, співпрацює з урядовими структурами та виконує роль одного з ключових операторів державних фінансових ініціатив [18]. Окрім цього, АТ «Ощадбанк» залишається активним партнером стратегічних галузей економіки та має вагоме значення для підтримання цивільної інфраструктури країни.

Клієнтська база АТ «Ощадбанк» охоплює мільйони громадян, підприємців та державних організацій, що робить його одним із наймасштабніших банків на фінансовому ринку України. Банк має одну з найбільших мереж відділень у країні та забезпечує доступність своїх послуг у всіх регіонах. Важливою складовою сучасної моделі діяльності банку є розвиток цифрових сервісів, зокрема мобільного та інтернет-банкінгу

«Мобільний Ощад», за допомогою яких клієнти можуть здійснювати повний спектр банківських операцій у дистанційному режимі.

АТ «Ощадбанк» демонструє високий рівень стійкості та адаптивності до викликів зовнішнього середовища. Попри кризові явища, спричинені воєнним станом, банк зберігає стабільність, ліквідність і прибутковість, про що свідчить офіційна інформація банку за 2024 рік. Стратегія розвитку на 2024-2028 роки передбачає модернізацію бізнес-моделі, оптимізацію операційних процесів, посилення ризик-менеджменту, розширення цифрових інструментів і підвищення стійкості до зовнішніх загроз [18].

У Дод. А наведено організаційну структуру управління АТ «Ощадбанк» [18]. Слід зазначити, що організаційна структура АТ «Ощадбанк» є багаторівневою та централізованою, що відповідає масштабам і системній важливості банку. На верхньому рівні управління функціонують Наглядова рада та Правління, які забезпечують стратегічний контроль, управління ризиками та відповідність регуляторним вимогам [18]. Структура побудована за функціонально-лінійним принципом: окремі члени Правління відповідають за конкретні напрямки – роздрібний бізнес, корпоративний сегмент, ризик-менеджмент, фінанси, операції, ІТ та роботу з проблемними активами.

Важливою особливістю є наявність широкої мережі регіональних філій та відділень, що забезпечує доступність послуг у всіх регіонах України і підтримує соціально важливі функції державного банку. Велика кількість департаментів: з юридичних питань, безпеки, комплаєнсу, внутрішнього аудиту, маркетингу, ІТ та стратегічного розвитку – свідчить про високий рівень спеціалізації управління та здатність банку ефективно координувати ключові бізнес-процеси [18].

Загалом структура АТ «Ощадбанк» характеризується чітким розподілом повноважень, високим рівнем формалізації та достатнім рівнем гнучкості для реалізації стратегічних ініціатив і підтримання стійкості банку в умовах нестабільного середовища.

На основі річної фінансової звітності банку (Дод. В, Д, Е, Ж) розглянемо

динаміку основних показників діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз основних показників діяльності АТ «Ощадбанк»
за 2022-2024 рр., тис. грн**

Стаття	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Загальна сума власного капіталу	22181531	28724508	34626597	6542977	5902089	29,50	20,55
Усього зобов'язань	247092539	317811215	393962336	70718676	76151121	28,62	23,96
Активи, всього	269274070	346535723	428588933	77261653	82053210	28,69	23,68
Кредити, надані клієнтам	143398851	173447680	227657969	30048829	54210289	20,95	31,26
Процентні доходи	18981901	28890272	43957426	9908371	15067154	52,21	52,16
Комісійні доходи	9386584	12025296	12930876	2638712	905580	28,11	7,53
Процентні витрати	7564688	13867477	19639411	6302789	5771934	83,32	41,61
Комісійні витрати	3447839	5375663	6157539	1927824	781876	55,94	14,55
Чистий прибуток (збиток)	638342	5976482	7892789	5338140	1916307	836,40	32,06

Аналіз основних показників діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр. (тис. грн) свідчить про суттєве розширення масштабів операцій та зміцнення фінансової бази банку. Упродовж досліджуваного періоду загальний обсяг активів зріс з 269274070 тис. грн у 2022 р. до 428 588 933 тис. грн у 2024 р., що відображає активне нарощування балансу та зростання ролі банку у фінансовій системі. Паралельно зростали зобов'язання, які у 2024 р. досягли 393 962 336 тис. грн, що пов'язано з розширенням ресурсної бази та залученням коштів для фінансування активних операцій.

Власний капітал банку за аналізований період зріс з 22181531 тис. грн у 2022 р. до 34626597 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення рівня

капіталізації та здатність банку покривати зростаючі ризики. Кредитний портфель у 2024 р. збільшився на 54210289 тис. грн порівняно з 2023 р., що супроводжувалося випереджальним зростанням процентних доходів. У результаті фінансовий результат діяльності банку суттєво покращився: чистий прибуток зріс до 7892789 тис. грн у 2024 р., що підтверджує відновлення прибутковості та підвищення ефективності операційної діяльності в умовах макроекономічної нестабільності.

Проаналізуємо показники прибутковості АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники прибутковості АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
ROA (рентабельність активів)	0,24	1,72	1,84	1,48	0,12	616,67	6,98
ROE (рентабельність капіталу)	2,88	20,80	22,79	17,92	1,99	622,22	9,57
NIM (чиста процентна маржа)	4,25	4,31	6,32	0,06	2,01	1,41	46,64
Operating Margin (операційна рентабельність)	41,6	38,0	42,8	-3,6	4,8	-8,65	12,63

Динаміка показників прибутковості АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр. свідчить про суттєве покращення ефективності використання як активів, так і власного капіталу. Рентабельність активів (ROA) зросла з 0,24 % у 2022 р. до 1,84 % у 2024 р., що відображає підвищення здатності банку генерувати прибуток на одиницю вкладених ресурсів. Ще більш виразною є динаміка рентабельності власного капіталу (ROE), яка збільшилася з 2,88 % до 22,79 %, що свідчить про значне зростання віддачі капіталу та покращення фінансової результативності діяльності банку.

Зростання показників прибутковості супроводжувалося покращенням чистої процентної маржі (NIM), яка у 2024 р. досягла 6,32 %, що є наслідком

ефективнішого управління процентними доходами та оптимізації вартості фондування. Показник операційної рентабельності після зниження у 2023 р. знову зріс у 2024 р. до 42,8 %, що свідчить про відновлення контролю над операційними витратами на тлі розширення діяльності. Загалом динаміка показників ROA, ROE, NIM та операційної маржі підтверджує формування більш стійкої та прибуткової бізнес-моделі АТ «Ощадбанк», здатної забезпечувати фінансову результативність навіть в умовах підвищених ризиків.

Перейдемо до проведення оцінки бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» за кількісними показниками методології SREP (табл. 2.3) [25].

Таблиця 2.3

Оцінка бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» за кількісними показниками методології SREP

Позн.	Показник	Група	Вага групи	Вага показника	Оцінка АТ «Ощадбанк» (бал)
Пк1	Співвідношення операційних витрат до операційних доходів	Прибутковість / ризики	0,6	0,40	3
Пк2	Чиста процентна маржа з урахуванням резервів			0,25	2
Пк3	Покриття витрат на персонал непроцентними доходами			0,05	3
Пк4	Чистий комісійний дохід до чистих активів			0,05	2
Пк5	Рентабельність власного капіталу (ROE)			0,10	2
Пк6	Виконання нормативів капіталу			0,10	2
Пк7	Покриття кредитів коштами клієнтів	Концентрації	0,4	0,025	2
Пк8	Непокритий кредитний ризик проблемних активів			0,025	3
Пк9	Концентрація ТОП-5 позичальників			0,30	3
Пк10	Концентрація ТОП-5 кредиторів			0,30	2
Пк11	Залежність від міжбанківських ресурсів			0,30	1–2
Пк12	Витрати на ІТ до загального обсягу активів	Конкуренто-спроможність	0,4	0,30	2
Пк13	Витрати на маркетинг до активів			0,10	2
Пк14	Витрати на персонал до загальної кількості персоналу			0,30	3

Бальні оцінки за кількісними показниками методології SREP для АТ «Ощадбанк» були визначені на основі фінансових даних банку за 2024 рік, поданих у консолідованій річній фінансовій звітності (Дод. В, Д, Е, Ж). У розрахунках використано інформацію зі «Звіту про фінансовий стан», «Звіту про прибутки та збитки» та відповідних приміток, що містять показники операційних і непроцентних доходів, динаміки кредитного портфеля, структури активів і зобов'язань, рівня капіталу та концентрацій ризику. Оцінювання кожного показника здійснювалося шляхом порівняння фактичних значень із критеріями методології SREP [25].

З даних табл. 2.1 можна зробити наступні висновки:

У розрізі групи показників «Прибутковість / ризику», результати оцінювання свідчать, що банк демонструє помірний рівень ризику, який формується значною операційною витратністю та потребою утримання розгалуженої мережі відділень. Показник співвідношення операційних витрат до доходів (Пк1) отримав 3 бали та відображає високу адміністративну складову витрат, водночас зростання прибутку у 2023-2024 рр. дозволяє згладжувати вплив витратності на загальну ефективність діяльності.

Показники Пк2, Пк4, Пк5 і Пк6 оцінено у 2 бали, що підтверджує стабільність основних фінансових джерел та відповідність регуляторним вимогам щодо капіталу. Зростання чистого кредитного портфеля у 2024 році демонструє здатність банку генерувати дохідні активи навіть у складних макроекономічних умовах. Покриття витрат на персонал (Пк3) отримало 3 бали, що свідчить про значне ресурсне навантаження, яке залишається одним із ключових викликів для підвищення операційної ефективності.

Значення показників групи «Концентрації» демонструють наявність структурних ризиків, зумовлених концентрацією кредитного портфеля у великих корпоративних позичальників. Показник Пк9 отримав 3 бали, що вказує на підвищену чутливість банку до ризиковості обмеженого кола клієнтів, навіть попри скорочення кредитів державному сектору у 2022–2024 рр. Показник Пк8 також оцінено у 3 бали, що свідчить про вплив непокритого

кредитного ризику та необхідність підсилення кредитної політики.

Показники Пк10 і Пк11 перебувають у межах 1-2 балів, що підтверджує стабільність депозитної бази та низьку залежність від міжбанківського фінансування. Така структура ресурсів зменшує ризики ліквідності та сприяє формуванню стійкої фінансової бази, проте не компенсує вплив високої концентрації активних операцій, яка й надалі залишається ключовим фактором ризику.

Показники групи «Конкурентоспроможність» відображають помірний рівень інвестицій у розвиток технологій та модернізацію операційної моделі банку. Показники Пк12 і Пк13 отримали 2 бали, що вказує на достатній, але не інтенсивний розвиток цифрових сервісів і маркетингової діяльності. Розширення функціоналу «Ощад 24/7» та впровадження окремих ІТ-рішень свідчать про поступовий прогрес у напрямі цифрової трансформації.

Показник Пк14, що характеризує витрати на персонал, отримав 3 бали через ресурсомісткість мережевої структури та значні адміністративні витрати. Така ситуація підкреслює необхідність подальшої оптимізації персоналу та прискорення переходу до більш цифрової та менш затратної моделі обслуговування клієнтів.

Тепер проведемо інтегральну оцінку бізнес-моделі банку ($SREP_{BM}$) в межах методології Supervisory Review and Evaluation Process, за наступною формулою [25]:

$$SREP_{BM_{кільк}} = \sum(B_i * W_{pi} * W_{gi}) \quad (2.1)$$

де, B_i – бальна оцінка показника (1–4), W_{pi} – вага показника, W_{gi} – вага групи показників (0,6; 0,4; 0,4).

У табл. 2.4 представлено зведені вихідні дані для розрахунку інтегрального показника SREP бізнес-моделі АТ «Ощадбанк».

$$SREP_{BM_{кільк}} = 1,41 + 0,89 + 0,68 = 2,98$$

Таблиця 2.4

Зведені вихідні дані для розрахунку інтегрального кількісного показника SREP бізнес-моделі АТ «Ощадбанк»

Група	Бал (Бі)	Вага показника (Wp_i)	Добуток ($Bi \times Wp_i$)
1. Прибутковість / ризику (вага групи – 0,6)			
Пк1	3	0,40	1,20
Пк2	2	0,25	0,50
Пк3	3	0,05	0,15
Пк4	2	0,05	0,10
Пк5	2	0,10	0,20
Пк6	2	0,10	0,20
Сума по групі (до множення):			2,35
Сума з урахуванням ваги групи (0,6):			1,41
2. Концентрації (вага групи – 0,4)			
Пк7	2	0,025	0,05
Пк8	3	0,025	0,075
Пк9	3	0,30	0,90
Пк10	2	0,30	0,60
Пк11	2	0,30	0,60
Сума по групі (до множення):			2,225
Сума з урахуванням ваги групи (0,4):			0,89
3. Конкуреноспроможність (вага групи – 0,4)			
Пк12	2	0,30	0,60
Пк13	2	0,10	0,20
Пк14	3	0,30	0,90
Сума по групі (до множення):			1,70
Сума з урахуванням ваги групи (0,4):			0,68
ПІДСУМКОВЕ ІНТЕГРАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ SREP:			2,98

Інтегральний показник SREP для бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» становить – 2,98 бали, а отже, відноситься до категорії «помірні недоліки», що відповідає прийнятному, але не оптимальному рівню ризиковості бізнес-моделі. Отриманий результат свідчить, що банк зберігає достатню капітальну та фінансову стійкість, однак потребує подальшої оптимізації операційних витрат, зниження концентраційних ризиків та прискорення темпів цифрової трансформації.

Якісні показники SREP доповнюють кількісну оцінку, оскільки дозволяють визначити ефективність управлінських процесів, стратегічну орієнтованість банку, рівень репутаційної стійкості та відповідність регуляторним вимогам. На відміну від кількісних індикаторів, що

відображають фінансові результати та структуру ризиків, якісні критерії характеризують управлінський потенціал, стратегічну узгодженість і внутрішню культуру ризик-менеджменту.

Проведення якісної оцінки ґрунтується на аналізі стратегічних документів, річних звітів, програм розвитку, інформації щодо дотримання пруденційних нормативів НБУ та даних про репутаційні та операційні ризики банку. Узагальнення цієї інформації дає змогу сформулювати інтегральні судження про життєздатність бізнес-моделі та визначити ступінь стратегічної стійкості АТ «Ощадбанк» в умовах зовнішнього середовища (табл. 2.5) [25].

Таблиця 2.5

Оцінка якісних показників бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» за методологією SREP

Позн.	Якісний показник	Вага показника	Оцінка (бал)	Аргументація для АТ «Ощадбанк»
Пя1	Досягнення планових цілей	0,25	3	Банк повністю виконує фінансові плани, забезпечує приріст кредитного портфеля та прибутку, дотримується стратегічних орієнтирів
Пя2	Потенціал розвитку	0,25	3	Активне зростання кредитування у 2024 р. (+24,7%), розвиток цифрових сервісів, стабільна депозитна база та доступ до державних програм
Пя3	Репутаційний ризик	0,15	2	Відсутність суттєвих репутаційних інцидентів, відповідність вимогам НБУ; стабільна ділова репутація установи
Пя4	Дотримання пруденційних вимог	0,10	3	Дотримання нормативів LCR, NSFR, Нрк, Нк1, Нок1; належний рівень резервування та управління ризиковими активами
Пя5	Ризик операцій із пов'язаними особами	0,25	2	Обсяги операцій у межах установлених лімітів, наявні внутрішні політики контролю; відсутність порушень, підтверджена прозорість

Згідно отриманих даних, оцінювання показника досягнення планових цілей Пя1 для АТ «Ощадбанк», свідчить про достатній рівень відповідності діяльності банку стратегічним документам та фінансовим планам,

погодженим із НБУ [11]. За результатами 2023-2024 рр. банк забезпечив позитивну динаміку ключових фінансових індикаторів: зростання чистого операційного доходу, активів і кредитного портфеля, а також виконання вимог щодо достатності капіталу. Реалізація програм реструктуризації та капіталізації, погоджених з регулятором, підтверджує здатність установи досягати стратегічних показників у визначені строки. Це свідчить про належну якість стратегічного планування та контроль за його виконанням.

Потенціал розвитку банку (Пя2) оцінюється як помірно високий, що визначається здатністю АТ «Ощадбанк» забезпечувати виконання прогностичних фінансових показників і впроваджувати стратегічні ініціативи. Зростання кредитного портфеля у 2024 році майже на 25%, розширення цифрових сервісів, а також підвищення ефективності ризик-менеджменту свідчать про зміцнення операційної та стратегічної стійкості банку [18]. Доступ банку до стабільної депозитної бази та диверсифікація джерел фінансування формують додатковий резерв для подальшого розвитку. Наявність чітко визначених стратегічних цілей у середньостроковій перспективі підтверджує спроможність банку до постійного оновлення бізнес-моделі.

Оцінка показника репутаційного ризику (Пя3) є важливою складовою якісної оцінки SREP і базується на аналізі ділової репутації банку, менеджменту та практик корпоративного управління. АТ «Ощадбанк» характеризується стабільною репутацією, відсутністю суттєвих негативних інформаційних подій та належним виконанням вимог НБУ щодо прозорості діяльності й публічного розкриття інформації. Керівництво банку відповідає кваліфікаційним вимогам регулятора, не було зафіксовано порушень щодо участі у ризикових операціях або недотримання стандартів доброчесності. Усі ці чинники формують низький рівень репутаційного ризику.

Оцінка показника дотримання пруденційних вимог (Пя4) підтверджує, що АТ «Ощадбанк» системно виконує встановлені економічні нормативи, включаючи нормативи ліквідності (LCR, NSFR), нормативи капіталу (H_{PK} , H_{K1} , H_{OK1}) та ліміти концентрації [24]. Результати фінансової звітності за 2024 рік

свідчать про дотримання вимог щодо резервування та управління ризиковими активами, що знижує ймовірність реалізації фінансових та операційних ризиків. Своєчасна реакція на запити НБУ та відсутність санкцій чи регуляторних обмежень підтверджують високий рівень відповідності пруденційним вимогам.

Аналіз індикатора ризику операцій із пов'язаними особами (Пя5) показує, що ризики операцій із пов'язаними особами перебувають на контрольованому рівні. Обсяги таких операцій не перевищують регуляторних лімітів, а внутрішні політики банку регламентують порядок їх погодження та моніторингу. АТ «Ощадбанк» підтримує розвинену систему контролю за пов'язаними сторонами, що передбачає комплексну оцінку ризиків, прозорість операцій і регулярне звітування перед НБУ.

Далі проведемо розрахунок інтегрального показника SREP (якісний) бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведені дані для розрахунку інтегрального якісного показника SREP бізнес-моделі АТ «Ощадбанк»

Позн.	Якісний показник	Вага показника (W_{pi})	Оцінка (B_i , бал)	Добуток ($B_i * W_{pi}$)
Пя1	Досягнення планових цілей	0,25	3	0,75
Пя2	Потенціал розвитку	0,25	3	0,75
Пя3	Репутаційний ризик	0,15	2	0,30
Пя4	Дотримання пруденційних вимог	0,10	3	0,30
Пя5	Ризик операцій із пов'язаними особами	0,25	2	0,50

$$SREP_{\text{ВМякісн}} = 0,75 + 0,75 + 0,30 + 0,30 + 0,50 = 2,60$$

Отримані результати свідчать, що за сукупністю якісних критеріїв АТ «Ощадбанк» демонструє помірно високий рівень життєздатності та стійкості бізнес-моделі, про що сигналізує інтегральний показник $SREP_{\text{qual}} = 2,60$. Значення знаходиться у межах оцінки «помірні недоліки», що є прийнятним для універсального державного банку.

Найвагоміший внесок у загальний результат формують показники Пя1 та Пя2 (по 0,75), що характеризують досягнення стратегічних та фінансових цілей, а також потенціал розвитку. Відтак, банк у 2022-2024 рр. успішно реалізовував бюджетні орієнтири, програми капіталізації та стратегічні ініціативи, зокрема цифрову трансформацію та скорочення обсягів проблемних активів.

Разом із тим, показники репутаційного ризику (Пя3) та ризику операцій із пов'язаними особами (Пя5) отримали нижчі оцінки (2 бали), що відображає притаманні державним банкам ризику участі держави в капіталі, регуляторні обмеження та історичну структуру портфеля, у якому частка операцій із державним сектором залишається суттєвою. Показник дотримання пруденційних вимог (Пя4) оцінений у 3 бали, що підтверджує відповідність банку ключовим нормативам НБУ щодо капіталу, ліквідності та концентрацій протягом аналізованого періоду.

Узагальнюючи, якісний аналіз засвідчує, що, попри окремі ризики, пов'язані з концентрацією портфеля та природою державної власності, АТ «Ощадбанк» демонструє достатній рівень стратегічної узгодженості, управлінської ефективності та репутаційної надійності.

Методологія SREP передбачає об'єднання результатів якісних і кількісних показників, оскільки обидві групи індикаторів мають рівну значущість у формуванні підсумкової оцінки бізнес-моделі банку [25]:

$$SREP_{\text{ВМповний}} = \frac{SREP_{\text{кільк}} + SREP_{\text{якісн}}}{2} \quad (2.2)$$

$$SREP_{\text{ВМповний}} = \frac{2,98 + 2,60}{2} = 2,79$$

Отримане інтегральне значення $SREP_{\text{повний}} = 2,79$ свідчить про загалом задовільний стан бізнес-моделі АТ «Ощадбанк», вказує на збалансованість кількісних і якісних характеристик діяльності банку, що забезпечують його операційну стійкість і здатність підтримувати ключові фінансові показники.

Разом із тим результати аналізу вказують на необхідність вдосконалення таких напрямів, як оптимізація структури витрат, підвищення диверсифікації окремих портфельних позицій та посилення внутрішніх процедур управління ризиками, що сприятиме подальшому зміцненню бізнес-моделі банку.

Далі, на основі типології бізнес-моделей банків, запропонованої методологією SREP (1 р., табл. 1.6), нами було визначено, що АТ «Ощадбанк» доцільно віднести до універсальної бізнес-моделі (табл. 2.7) [18; 20; 25].

Таблиця 2.7

Відповідність АТ «Ощадбанк» ознакам універсальної бізнес-моделі за методологією SREP

Ознака універсальної бізнес-моделі	Характеристика	Відповідність АТ «Ощадбанк»
Поєднання корпоративного та роздрібного бізнесу	Банк одночасно працює з фізичними особами, МСБ, великими корпораціями, державними установами	Повна відповідність: АТ «Ощадбанк» обслуговує всі сегменти, включно з державним сектором
Широкий спектр фінансових послуг	Кредити, депозити, поточні рахунки, інвестиційні послуги, карткові продукти, валютні операції	Повна відповідність: банк пропонує комплекс послуг у всіх основних категоріях
Диверсифікація джерел доходів	Доходи формуються з процентних, комісійних, інвестиційних і операційних надходжень	Висока відповідність: у структурі доходів присутні всі основні джерела
Розгалужена мережа відділень і каналів обслуговування	Наявність великої географічної присутності та цифрових сервісів	Повна відповідність: АТ «Ощадбанк» має найбільшу мережу відділень в Україні та сервіс «Ощад 24/7»
Складна структура ризиків	Комбінація роздрібних, корпоративних, операційних та ринкових ризиків	Повна відповідність: банк оперує у всіх сегментах і має змішаний ризик-профіль
Підвищені вимоги до ризик-менеджменту	Необхідність забезпечення контролю в усіх напрямках діяльності	Висока відповідність: функціонує розгалужена система внутрішнього контролю
Операції з державним сектором (не формальний критерій, але значущий для держбанків)	Значна частка державних підприємств і бюджетних організацій у структурі клієнтів	Дуже висока відповідність: історично банк обслуговує державні програми та установи
Участь у програмах державної підтримки населення та бізнесу	Пенсійні виплати, субсидії, соціальні програми, кредитні гарантії	Повна відповідність: АТ «Ощадбанк» – ключовий оператор державних виплат
Змішана структура кредитного портфеля	Кредити фізособам + МСБ + корпорації + держсектор	Повна відповідність: усі сегменти присутні, що характерно для універсальної моделі

Передусім, АТ «Ощадбанк» забезпечує повний комплекс фінансових послуг для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів і державного сектору, що відповідає ключовій ознаці універсальної моделі: поєднанню роздрібного та корпоративного напрямів діяльності. Диверсифікована структура доходів, у якій поєднуються процентні, комісійні, інвестиційні та операційні надходження, підтверджує широке охоплення фінансових продуктів і ринкових сегментів.

Крім того, масштабна регіональна мережа, участь у реалізації державних програм, значний обсяг операцій з державними цінними паперами та активна діяльність як на роздрібному, так і на корпоративному ринку вказують на те, що АТ «Ощадбанк» не є ні виключно роздрібним, ні суто корпоративним банком. Структура кредитного портфеля, що охоплює кредити фізичним особам, МСБ, великим корпораціям та державним установам, також відповідає характеристикам універсальної моделі.

Водночас рівень і структура ризиків банку: наявність операційного ризику, кредитних ризиків різних сегментів та потреба у розвиненій системі ризик-менеджменту – повністю корелюють з типовими ризиками, притаманними універсальним банкам за методологією SREP.

З огляду на наведені аргументи, АТ «Ощадбанк» класифікується як банк з універсальною бізнес-моделлю, що передбачає широку диверсифікацію операцій, складну структуру ризиків та підвищені вимоги до системи корпоративного управління та контролю.

2.2 Загальна характеристика бізнес-моделі АБ «Укргазбанк»

АБ «Укргазбанк» є одним із ключових державних банків України, який здійснює діяльність у форматі універсального фінансового інституту. Банк засновано у 1993 році, а з 1997 року він функціонує під сучасною назвою, пройшовши значний шлях трансформації та розвитку. Після фінансової кризи

2009 року АБ «Укргазбанк» був докапіталізований державою, і сьогодні близько 94,94 % його акцій належать державі в особі Міністерства фінансів України [19].

Сьогодні АБ «Укргазбанк» працює як універсальний банк, обслуговуючи фізичних осіб, малий та середній бізнес, великі корпорації, муніципалітети та бюджетні організації. Мережа банку охоплює понад 200 відділень по всій Україні, що дозволяє забезпечувати доступ до широкого спектра фінансових послуг у різних регіонах країни. Серед ключових напрямів діяльності банку: кредитування бізнесу, фінансування інфраструктурних проєктів, надання роздрібних банківських послуг та підтримка муніципального розвитку [19].

Організаційна структура АБ «Укргазбанк» наведено у дод. Б [19].

Організаційна структура управління АБ «Укргазбанк» характеризується чіткою ієрархічністю та відповідністю принципам корпоративного управління, притаманним великим універсальним банківським установам. На верхньому рівні структури функціонує Наглядова рада, яка здійснює стратегічний контроль, визначає основні напрями розвитку банку та забезпечує відповідність його діяльності вимогам законодавства. Виконавчу функцію реалізує Правління, яке відповідає за оперативне управління, координацію роботи підрозділів, виконання стратегічних цілей та ефективне управління ризиками.

Важливою складовою ОСУ АБ «Укргазбанк» є розгалужена мережа спеціалізованих департаментів та служб, структурованих за функціональним принципом: ризик-менеджмент, комплаєнс, внутрішній аудит, фінансовий, роздрібний і корпоративний бізнес, маркетинг, інформаційні технології, безпека, операційна діяльність, юридичний супровід та інші напрями [19].

Особливе значення має департамент внутрішнього аудиту, який підпорядковується Наглядовій раді, що підсилює незалежність контрольних функцій та мінімізує ризики конфлікту інтересів.

Структура АБ «Укргазбанк» також включає численні комітети

(кредитний, тарифний, ризиковий, інвестиційний та ін.), які приймають колегіальні рішення з ключових питань діяльності банку. Наявність комітетів забезпечує багаторівневу систему прийняття рішень, підвищує прозорість процесів та сприяє ефективному контролю ризиків. Загалом ОСУ банку є гнучкою та адаптивною, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, підтримувати стабільність діяльності та забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів [19].

На основі річної фінансової звітності банку (Дод. З, К, Л, М), проаналізуємо основні показники діяльності АБ «Укргазбанк» за 2022-2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз основних показників діяльності АБ «Укргазбанк»
за 2022-2024 рр., тис. грн**

Стаття власного капіталу	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Загальна сума власного капіталу	6916120	11245660	16209890	4329540	4964220	62,61	44,13
Усього зобов'язань	124729270	164621730	182691600	39892460	18069870	31,98	10,98
Всього кредитів, тис. грн	55234709	63133211	91426296	7898502	28293085	14,30	44,81
Активи, всього	131645949	175867383	198900949	44221434	23033566	33,59	13,10
Процентні доходи	11166183	17369733	20756717	6203550	3386984	55,56	19,50
Комісійні доходи	2437227	2260965	2312281	-176262	51316	-7,23	2,27
Процентні витрати	9060938	10625247	10625247	1564309	0	17,26	0,00
Комісійні витрати	906636	964194	948789	57558	-15405	6,35	-1,60
Чистий прибуток (збиток)	-3861513	1936426	3416471	5797939	1480045	-150,10	76,44

Аналіз основних показників діяльності АБ «Укргазбанк» за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве нарощування масштабів діяльності та поступове

зміцнення фінансових результатів банку. Упродовж досліджуваного періоду загальна сума активів зросла з 131,6 млрд грн у 2022 р. до 199,9 млрд грн у 2024 р., що підтверджує активну фазу розширення операцій. Аналогічну динаміку демонструє кредитний портфель, обсяг якого у 2024 р. збільшився на 44,81 % порівняно з 2023 р., що відображає посилення кредитної активності банку, насамперед у корпоративному та інвестиційному сегментах. Зростання зобов'язань і власного капіталу супроводжувало розширення активних операцій, при цьому власний капітал у 2024 р. зріс на 44,13 %, що свідчить про достатній рівень капіталізації та спроможність банку підтримувати зростання балансу.

Фінансові результати банку характеризуються покращенням прибутковості після збиткового 2022 року. Якщо у 2022 р. діяльність завершилась чистим збитком, то вже у 2023-2024 рр. банк отримує стабільний чистий прибуток, який у 2024 р. зріс на 76,44 % порівняно з попереднім роком. Зростання процентних доходів і контрольована динаміка процентних витрат забезпечили стабільність процентного результату, тоді як комісійні доходи демонстрували помірні коливання. Загалом наведені дані підтверджують підвищення операційної ефективності АБ «Укргазбанк» і формування більш стійкої фінансової позиції, водночас активне зростання кредитного портфеля потребує подальшої уваги до управління кредитними ризиками.

Перейдемо до проведення аналізу основних показників прибутковості банку та факторів їхнього формування (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники прибутковості АБ «Укргазбанк» за 2022-2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
ROA (Рентабельність активів)	-2,93	1,10	1,72	4,03	0,62	137,54	56,37
ROE (Рентабельність капіталу)	-55,93	17,21	21,09	73,14	3,88	130,77	22,55
NIM (Чиста процентна маржа)	1,60	3,83	5,10	2,23	1,27	139,38	33,16
Operating Margin (Рентабельність операційного доходу)	-112,49	58,05	51,47	170,54	-6,58	151,60	-11,34

Аналіз показників прибутковості АБ «Укргазбанк» за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве покращення фінансових результатів після кризового 2022 року. Рентабельність активів (ROA) у 2022 р. мала від'ємне значення (-2,93 %), що відображало збиткову діяльність банку в умовах високих ризиків та витрат. Уже у 2023 р. ROA зросла до 1,10 %, а у 2024 р. – до 1,72 %, що свідчить про відновлення ефективності використання активів і стабілізацію операційної діяльності. Аналогічну динаміку демонструє рентабельність власного капіталу (ROE): від -55,93 % у 2022 р. до 17,21 % у 2023 р. та 21,09 % у 2024 р., що вказує на суттєве підвищення віддачі капіталу та зміцнення фінансової стійкості банку.

Позитивні зміни у прибутковості супроводжувалися зростанням чистої процентної маржі (NIM), яка підвищилась з 1,60 % у 2022 р. до 5,10 % у 2024 р., що свідчить про покращення структури процентних доходів і більш ефективне управління активами та пасивами. Водночас показник операційної маржі після різкого скорочення у 2023 р. (58,05 %) у 2024 р. знизився до 51,47 %, що може бути наслідком зростання операційних витрат на тлі розширення діяльності. Загалом динаміка показників ROA, ROE та NIM підтверджує формування більш стійкої та прибуткової бізнес-моделі АБ «Укргазбанк», водночас подальше зростання ефективності потребує контролю витрат і збереження збалансованої кредитної політики.

Особливою ознакою діяльності АБ «Укргазбанк» є його лідерська позиція у сфері «зеленого» банкінгу. Банк активно впроваджує принципи ESG-фінансування, підтримуючи проекти з енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики та екологічної модернізації підприємств [19]. З 2016 року АБ «Укргазбанк» реалізував понад тисячу екологічних проектів, що сприяло формуванню його іміджу як провідного «еко-банку» країни.

Завдяки поєднанню класичних банківських послуг, активної участі в державних програмах та стратегічної орієнтації на фінансування екологічних ініціатив, АБ «Укргазбанк» відіграє важливу роль у фінансовій системі України, зокрема: забезпечує доступ до якісних фінансових сервісів для різних

категорій клієнтів; виступає драйвером сталих економічних перетворень, що робить його одним із найбільш значущих банків країни у контексті модернізації економіки та інтеграційних процесів.

Перейдемо до проведення оцінки бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» за кількісними показниками методології SREP (табл. 2.10) [25].

Таблиця 2.10

Оцінка бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» за кількісними показниками методології SREP

Позн.	Показник	Група	Вага групи	Вага показника	Оцінка АБ «Укргазбанк» (бал)
Пк1	Співвідношення операційних витрат до операційних доходів	Прибутковість / ризику	0,6	0,40	3
Пк2	Чиста процентна маржа з урахуванням резервів			0,25	2
Пк3	Покриття витрат на персонал непроцентними доходами			0,05	3
Пк4	Чистий комісійний дохід до чистих активів			0,05	2
Пк5	Рентабельність власного капіталу (ROE)			0,10	2
Пк6	Виконання нормативів капіталу			0,10	2
Пк7	Покриття кредитів коштами клієнтів	Концентрації	0,4	0,025	2
Пк8	Непокритий кредитний ризик проблемних активів			0,025	3
Пк9	Концентрація ТОП-5 позичальників			0,30	3
Пк10	Концентрація ТОП-5 кредиторів			0,30	2
Рк11	Залежність від міжбанківських ресурсів			0,30	2
Пк12	Витрати на ІТ до загального обсягу активів	Конкуренто-спроможність	0,4	0,30	2
Пк13	Витрати на маркетинг до активів			0,10	2
Пк14	Витрати на персонал до загальної кількості персоналу			0,30	3

Бальні оцінки за кількісними показниками методології SREP для АБ «Укргазбанк» були визначені на основі фінансових даних банку за 2024 рік, поданих у консолідованій річній фінансовій звітності (Дод. 3, К, Л, М).

Так, оцінка кількісних показників SREP свідчить про те, що бізнес-модель АБ «Укргазбанк» загалом характеризується помірним рівнем ризиковості та збалансованою прибутковістю. У межах групи «Прибутковість / ризику» банк отримав переважно оцінки 2–3 бали. Такі результати відображають достатню операційну ефективність банку за умов обмеженого зростання процентної маржі та підвищених витратних навантажень.

Зокрема, співвідношення операційних витрат до операційних доходів оцінено в 3 бали, що є прийнятним для державного банку з великою філіальною мережею. Водночас чиста процентна маржа отримала лише 2 бали, що демонструє чутливість банку до коливань вартості фондування. Рентабельність власного капіталу (ROE) також оцінена в 2 бали, що пов'язано з високою питоною вагою низькодохідних активів та значною часткою операцій, спрямованих на підтримку державних пріоритетів.

Група «Концентрації» є однією з найслабших складових бізнес-моделі Укргазбанку. Висока оцінка (3 бали) за показником непокритого кредитного ризику проблемних активів відображає значну частку NPL у кредитному портфелі – близько 29,8%, що за даними НБУ перевищує середньоринкові показники й вимагає інтенсивних заходів з реструктуризації та роботи з проблемною заборгованістю. Концентрація ТОП-5 позичальників також оцінюється на рівні 3 балів, що свідчить про залежність банку від окремих великих корпоративних клієнтів. Разом з тим оцінка за покриттям кредитів коштами клієнтів (2 бали) вказує на помірну рівновагу між кредитним портфелем та депозитною базою, що забезпечує прийнятний рівень ліквідності.

У межах групи «Конкурентоспроможність» банк демонструє переважно середні значення (2-3 бали). Витрати на ІТ та маркетинг оцінені як достатні, але недостатньо високі для повномасштабної цифрової трансформації. З одного боку, це свідчить про обережність банку в інвестиційній діяльності; з іншого – відкриває потенціал для посилення технологічного розвитку, інноваційних продуктів та покращення клієнтського сервісу. Витрати на

персонал оцінено в 3 бали, що свідчить про стабільну кадрову політику та достатню забезпеченість ключових бізнес-процесів.

Отже, що кількісні показники SREP вказують на стабільність і помірну ризиковість бізнес-моделі АБ «Укргазбанк», притаманну державному системно важливому банку. Попри наявність окремих ризикових зон: насамперед концентрації кредитного ризику та високої частки проблемних активів – банк зберігає достатню прибутковість, ліквідність та потенціал для технологічного розвитку.

Для визначення узагальненої оцінки бізнес-моделі банку здійснимо інтегральний розрахунок показника ($SREP_{BM}$),

У табл. 2.11 представлено зведені вихідні дані для розрахунку інтегрального показника SREP бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» [25].

Таблиця 2.11

Зведені вихідні дані для розрахунку інтегрального кількісного показника SREP бізнес-моделі АБ «Укргазбанк»

Група	Бал (Бі)	Вага показника (W_{pi})	Добуток ($B_i \times W_{pi}$)
1. Прибутковість / ризику (вага групи – 0,6)			
Пк1	3	0,40	1,20
Пк2	2	0,25	0,50
Пк3	3	0,05	0,15
Пк4	2	0,05	0,10
Пк5	2	0,10	0,20
Пк6	2	0,10	0,20
Сума по групі (до множення):			2,35
Сума з урахуванням ваги групи (0,6):			1,41
2. Концентрації (вага групи – 0,4)			
Пк7	2	0,025	0,05
Пк8	3	0,025	0,075
Пк9	3	0,30	0,90
Пк10	2	0,30	0,60
Пк11	2	0,30	0,60
Сума по групі (до множення):			2,225
Сума з урахуванням ваги групи (0,4):			0,89
3. Конкурентоспроможність (вага групи – 0,4)			
Пк12	2	0,30	0,60
Пк13	2	0,10	0,20
Пк14	3	0,30	0,90
Сума по групі (до множення):			1,70
Сума з урахуванням ваги групи (0,4):			0,68
ПІДСУМКОВЕ ІНТЕГРАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ SREP:			3,20

$$SREP_{\text{ВМкільк}} = 1,41 + 0,89 + 0,68 = 3,20$$

Інтегральний показник SREP для бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» становить 3,20 бали, що відповідає категорії «помірні недоліки». Найбільшу частку інтегрального показника формують групи, пов'язані з прибутковістю та концентраційними характеристиками портфеля, що відображає структуру активів і специфіку функціонування банку в умовах ринку. Отриманий показник свідчить про збалансованість основних фінансових параметрів діяльності банку.

Далі проведемо оцінку якісних показників бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» за методологією SREP (табл. 2.12) [25].

Таблиця 2.12

Оцінка якісних показників бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» за методологією SREP

Позн.	Якісний показник	Вага показника	Оцінка (бал)	Аргументація для АБ «Укргазбанк»
Пя1	Досягнення планових цілей	0,25	3	Банк виконує ключові фінансові показники, забезпечує стабільний чистий прибуток, зберігає зростання активів та підтримує пріоритетні напрями, визначені стратегією розвитку.
Пя2	Потенціал розвитку	0,25	3	АБ «Укргазбанк» активно реалізує ESG-стратегію, розширює портфель «зелених» проєктів, інвестує у цифровізацію, модернізує технологічну інфраструктуру та вводить нові сервіси для корпоративних і роздрібних клієнтів.
Пя3	Репутаційний ризик	0,15	2	Банк підтримує стабільний рівень довіри, проте функціонує в умовах високої частки проблемних активів на ринку, що потребує посилення системи управління ризиками та підвищення прозорості окремих процесів.
Пя4	Дотримання пруденційних вимог	0,10	3	Банк дотримується нормативів НБУ щодо капіталу, ліквідності та ризикових експозицій; регулярно публікує фінансову звітність та виконує вимоги регулятора з управління ризиками.
Пя5	Ризик операцій з пов'язаними особами	0,25	3	Операції з пов'язаними особами здійснюються у межах регуляторних лімітів; внутрішні процедури контролю забезпечують належний моніторинг, підтверджуючи дотримання принципів прозорості та передбачуваності.

За результатами аналізу більшість показників отримали оцінку 3 бали, що свідчить про достатньо високий рівень організаційної ефективності та відповідності діяльності банку встановленим нормативам.

За показником «Досягнення планових цілей» АБ «Укргазбанк» демонструє позитивну динаміку: банк забезпечує виконання ключових фінансових показників, досягає стабільного прибутку та реалізує стратегічні пріоритети, зокрема розвиток екологічного фінансування та зміцнення позицій на ринку корпоративного та муніципального обслуговування.

Показник «Потенціал розвитку» також оцінено в 3 бали. У цьому контексті важливою сильними сторонами банку є активне розширення портфеля ESG-проектів, впровадження інновацій та модернізація технологічної інфраструктури. Банк послідовно розвиває цифрові сервіси та інвестує у технологічні рішення, що сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості та адаптивності бізнес-моделі в умовах зростаючої конкуренції й цифрової трансформації фінансового сектору.

У сфері управління репуаційними ризиками АБ «Укргазбанк» отримав оцінку 2 бали, що свідчить про загалом прийнятний рівень репуаційної стійкості за наявності окремих факторів, що потребують посилення контролю. Зокрема, зважена політика управління ризиками та регулярне розкриття інформації забезпечують стабільну підтримку довіри, однак для зміцнення репуаційної позиції доцільно активізувати заходи у сфері управління кредитним портфелем та підвищення прозорості внутрішніх процедур.

За показником «Дотримання пруденційних вимог» банк отримав 3 бали, що підтверджує виконання нормативів НБУ щодо ліквідності, капіталу та ризикових експозицій [11]. Регулярна публікація фінансової звітності та дотримання вимог щодо управління ризиками підкреслюють відповідальність банку та адекватність внутрішніх процесів контролю. Аналогічно, оцінка 3 бали за показником «Ризик операцій з пов'язаними особами» вказує на належний рівень регуляторної дисципліни та ефективність процедур, спрямованих на запобігання потенційним конфліктам інтересів.

У цілому оцінка якісних показників SREP свідчить, що бізнес-модель АБ «Укргазбанк» демонструє достатній рівень організаційної стійкості та відповідності стратегічним пріоритетам розвитку банківського сектору.

Розрахунок інтегрального показника SREP (якісний) бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Зведені дані для розрахунку інтегрального якісного показника SREP бізнес-моделі АБ «Укргазбанк»

Показник	Бал (Bi)	Вага показника (Wpi)	Добуток (Bi × Wpi)
Пя1. Досягнення планових цілей	3	0,25	0,75
Пя2. Потенціал розвитку	3	0,25	0,75
Пя3. Репутаційний ризик	2	0,15	0,30
Пя4. Дотримання пруденційних вимог	3	0,10	0,30
Пя5. Ризик операцій з пов'язаними особами	3	0,25	0,75

$$SREP_{\text{ВМякісн}} = 0,75 + 0,75 + 0,30 + 0,30 + 0,75 = 2,85$$

Інтегральний якісний показник SREP для АБ «Укргазбанк», який становить 2,85 бали, відображає достатній рівень організаційної спроможності банку та ефективність ключових управлінських процесів. Оцінка свідчить про те, що банк послідовно реалізує стратегічні цілі, забезпечує відповідність пруденційним вимогам і підтримує належний рівень корпоративного управління. Позитивний вплив на підсумковий результат мають стабільні показники потенціалу розвитку, дотримання нормативів та ефективність механізмів контролю операцій з пов'язаними особами.

Розрахуємо $SREP_{\text{ВМповний}}$ для АБ «Укргазбанк»:

$$SREP_{\text{ВМповний}} = \frac{2,98 + 2,85}{2} = 2,92$$

Підсумковий інтегральний показник SREP бізнес-моделі АБ «Укргазбанк» становить 2,92 бали, що відповідає рівню «помірні недоліки» та свідчить про загалом прийнятний стан бізнес-моделі банку в умовах сучасного

фінансового середовища. Отриманий результат характеризує діяльність банку як таку, що поєднує задовільні кількісні параметри (прибутковість, ліквідність і капітальну стійкість) із достатнім рівнем організаційного та управлінського потенціалу.

Аналіз показує, що АБ «Укргазбанк» успішно реалізує стратегічні напрями розвитку, виконує нормативи регулятора та демонструє стабільні фінансові результати.

На завершення, у табл. 2.14 представимо відповідність АБ «Укргазбанк» ознакам універсальної бізнес-моделі за методологією SREP [19; 20; 25].

Таблиця 2.14

Відповідність АБ «Укргазбанк» ознакам універсальної бізнес-моделі за методологією SREP

Ознака універсальної бізнес-моделі	Характеристика	Відповідність АБ «Укргазбанк»
Поєднання корпоративного та роздрібного бізнесу	Банк працює з фізичними особами, МСБ, корпоративними клієнтами та державним сектором	Повна відповідність: банк обслуговує всі сегменти, включно з муніципальним і державним сектором
Широкий спектр фінансових послуг	Кредити, депозити, гарантії, рахунки, інвестпослуги, документарні операції, валютні операції	Повна відповідність: надає повний перелік банківських, інвестиційних і екологічних фінансових продуктів
Диверсифікація джерел доходів	Доходи формуються з процентних, комісійних, інвестиційних і операційних надходжень	Висока відповідність: у структурі доходів присутні всі основні групи джерел
Розгалужена мережа відділень і каналів обслуговування	Велика географія присутності, цифрові сервіси, онлайн-канали	Повна відповідність: понад 260 точок обслуговування + активний розвиток дистанційних каналів
Складна структура ризиків	Поєднання операційних, ринкових, корпоративних і роздрібних ризиків	Відповідність: банк працює у всіх сегментах, має комплексний ризиковий профіль
Підвищені вимоги до ризик-менеджменту	Необхідність розвиненої системи контролю у всіх напрямках діяльності	Висока відповідність: функціонує повна система внутрішнього контролю, аудит, комплаєнс
Операції з державним сектором	Значна частка держустанов у клієнтській базі та обсягах операцій	Висока відповідність: банк реалізує проекти з муніципалітетами, держфінансуванням та «зеленими» програмами
Участь у програмах державної підтримки бізнесу та населення	Пільгові програми, гарантії, компенсації	Повна відповідність: активний учасник програм «5-7-9», еко-фінансування, муніципальних проєктів
Змішана структура кредитного портфеля	Фізособи, МСБ, корпоративний сектор, державні проекти	Повна відповідність: кредитний портфель збалансований між основними категоріями клієнтів

Результати аналізу свідчать, що АБ «Укргазбанк» у значній мірі відповідає характеристикам універсальної бізнес-моделі, визначеним методологією SREP. Банк працює з усіма ключовими сегментами ринку: фізичними особами, малим і середнім бізнесом, корпоративними клієнтами та державним сектором. Важливою ознакою універсальності є широкий спектр фінансових послуг. АБ «Укргазбанк» пропонує як класичні банківські продукти, так і спеціалізовані екологічні фінансові рішення, що зміцнює його позиціонування в сегменті «зеленого» фінансування. Крім того, банк має значну мережу відділень і активно розвиває дистанційні канали обслуговування, що забезпечує доступність послуг для різних категорій клієнтів та підвищує конкурентоспроможність на ринку.

Суттєве місце у формуванні профілю Укргазбанку займають операції з державним і муніципальним сектором, а також участь у державних програмах підтримки бізнесу та населення.

Отже, описані характеристики відповідають ключовим ознакам універсальної бізнес-моделі та підтверджують здатність АБ «Укргазбанк» забезпечувати стабільну діяльність у нинішніх умовах.

2.3 Порівняльний аналіз бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»

АТ «Ощадбанк» і АБ «Укргазбанк» працюють у схожих умовах та належать до системно важливих банків, однак їхні моделі суттєво різняться за структурою портфеля, джерелами доходів та організацією управління. Такі відмінності впливають на рівень стійкості та результати їх діяльності. Саме порівняння двох найбільших державних банків дозволяє більш глибоко оцінити, як різні управлінські підходи та стратегічні пріоритети відображаються на фінансових показниках і ризиковості.

Для початку порівняємо частки непрацюючих кредитів (NPL) АТ

«Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» за 2022-2024 рр. (рис. 2.1) [24]. Динаміка NPL є одним із ключових індикаторів того, наскільки ефективно банки управляють своїми активами, наскільки збалансованою є структура позичальників та наскільки ризиковою є їхня бізнес-модель у частині кредитних операцій.

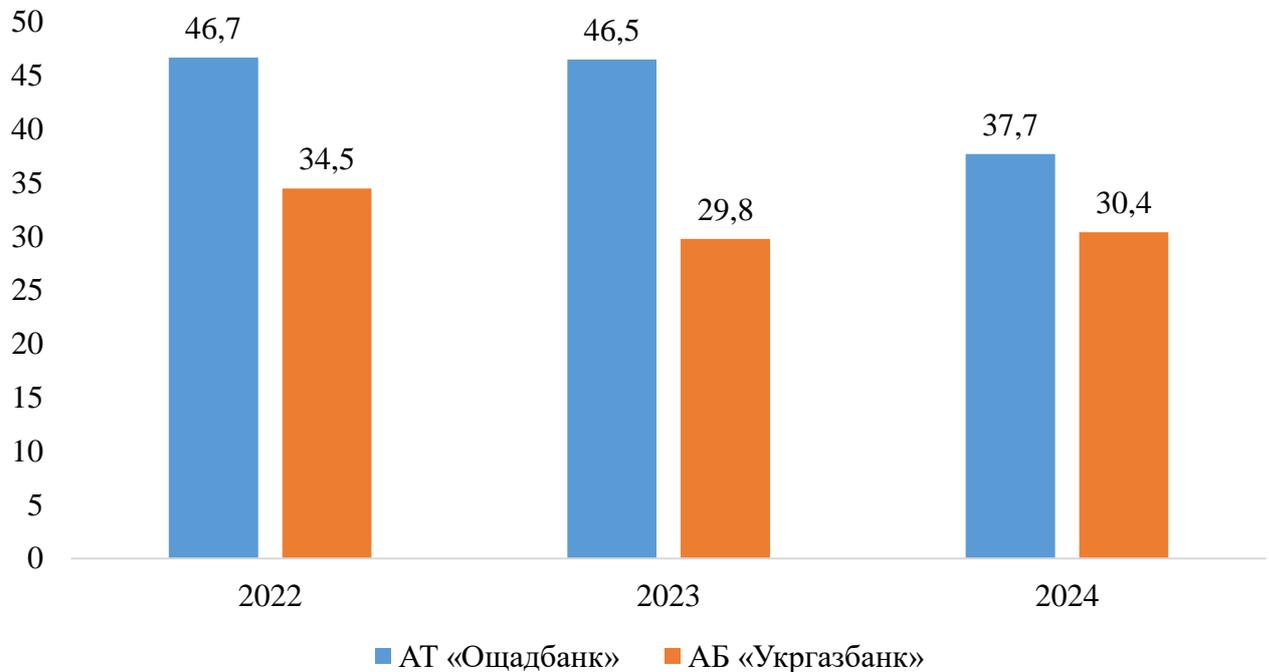


Рис. 2.1. Порівняння частки непрацюючих кредитів (NPL) АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» за 2022-2024 рр., % [24]

Порівняння частки непрацюючих кредитів свідчить про принципово різний рівень кредитного ризику двох державних банків. У 2022–2023 рр. АТ «Ощадбанк» мав значно вищу частку NPL (46,7% та 46,5%), що є наслідком історично сформованого портфеля проблемних корпоративних кредитів та участі у проєктах, пов'язаних із державним сектором. Натомість АБ «Укргазбанк» демонстрував суттєво нижчі значення (34,5% у 2022 р. та 29,8% у 2023 р.), що відображає кращу диверсифікацію портфеля та якісніші процедури оцінки кредитних ризиків. У 2024 році спостерігається вирівнювання показників: рівень NPL в АТ «Ощадбанк» знижується до 37,7%, а в АБ «Укргазбанк» зростає до 30,4%. Отже, АТ «Ощадбанк» поступово оздоровлює портфель, а АБ «Укргазбанк» стикається з певним погіршенням

якості активів. Загалом аналіз NPL демонструє вищу стійкість кредитного портфеля АБ «Укргазбанк» та тривалу потребу АТ «Ощадбанк» у подальшому скороченні проблемних активів.

Порівняння виконання нормативів НБУ АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» (станом на 01.12.2022-01.12.2024 рр.) (табл. 2.15) [18; 19; 12-14].

Таблиця 2.15

Порівняння виконання нормативів НБУ АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» (станом на 01.12.2022-01.12.2024 рр.)

Норматив	Банк	2022	2023	2024
Н1, регулятивний капітал	АТ «Ощадбанк»	19214581	27599765	27682898
	АБ «Укргазбанк»	7908464	11538460	13310992
Н _{рк} , адекватність регулятивного капіталу	АТ «Ощадбанк»	14,38	18,96	15,13
	АБ «Укргазбанк»	10,88	17,41	17,15
Н _{к1} , достатність капіталу 1 рівня	АТ «Ощадбанк»	10,87	9,50	15,13
	АБ «Укргазбанк»	10,79	12,72	12,18
Н7, максимальний кредитний ризик на контрагента	АТ «Ощадбанк»	10,41	6,91	15,37
	АБ «Укргазбанк»	21,76	13,64	12,18
Н8, великі кредитні ризики	АТ «Ощадбанк»	93,65	54,55	84,39
	АБ «Укргазбанк»	394,13	232,48	191,16
Н9, інсайдерські кредити	АТ «Ощадбанк»	0,27	0,08	2,96
	АБ «Укргазбанк»	0,28	0,14	0,11
Н11, довга валютна позиція	АТ «Ощадбанк»	0,00	0,00	0,09
	АБ «Укргазбанк»	0,08	0,06	0,01
Н12, коротка валютна позиція	АТ «Ощадбанк»	0,01	0,01	0,13
	АБ «Укргазбанк»	0,17	0,11	0,01
L13-1, співвідношення ліквідних активів	АТ «Ощадбанк»	208,72	174,36	92,73
	АБ «Укргазбанк»	0,56	0,61	2,14
L13-2, короткострокова ліквідність	АТ «Ощадбанк»	0,087	0,094	0,020
	АБ «Укргазбанк»	0,384	1,111	0,370
LCR _{bb} , ліквідність у нац. валюті	АТ «Ощадбанк»	315,33	289,87	264,80
	АБ «Укргазбанк»	144,67	184,63	167,79
LCR _{ib} , ліквідність у всіх валютах	АТ «Ощадбанк»	212,86	315,82	428,82
	АБ «Укргазбанк»	180,56	215,75	176,12
NSFR, стабільне фінансування	АТ «Ощадбанк»	170,46	195,48	173,52
	АБ «Укргазбанк»	114,15	136,32	136,88

Варто зазначити, що обидві установи працюють у схожих макроекономічних умовах, проте демонструють певні відмінності у структурі капіталу, підходах до управління активами та ризиками, що відображено у

динаміці регуляторних нормативів.

1) Капітальна стійкість (H_1 , H_{PK} , H_{K1}). Протягом 2022-2024 рр. АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» демонструють зростання регулятивного капіталу, що підтверджує нарощування їх фінансової бази. У 2022 р. H_1 становив 19,2 млрд грн у АТ «Ощадбанк» та 7,9 млрд грн у АБ «Укргазбанк». До 2024 р. ці показники зросли відповідно до 27,7 млрд грн та 13,3 млрд грн. Зазначені дані свідчать про здатність банків акумулювати капітал, компенсувати ризикові втрати та забезпечувати необхідний рівень покриття активів.

Норматив достатності регулятивного капіталу H_{PK} стабільно перевищує мінімальну вимогу НБУ у всіх періодах. АТ «Ощадбанк» досягнув максимального значення H_{PK} у 2023 р. – 18,96 %, тоді як у АБ «Укргазбанк» найвищий рівень був 17,41 %. У 2024 р. значення H_{PK} залишаються стабільними, що підтверджує ефективне управління активами та ризиками. Показники достатності основного капіталу (H_{K1}) також свідчать про значний запас стійкості: у 2022 р. H_3 становив 10,87 % у АТ «Ощадбанк» і 10,79 % у АБ «Укргазбанк», а у 2024 р. підвищився до 15,13 % і 12,18 % відповідно.

2) Ризикові нормативи (H_7 , H_8 , H_9). Норматив максимального кредитного ризику на одного контрагента (H_7) у обох банках протягом 2022-2024 рр. перебуває в межах нормативу НБУ (≤ 25 %). У АТ «Ощадбанк» H_7 знизився з 10,41 % у 2022 р. до 6,91 % у 2023 р., що вказує на диверсифікацію кредитного портфеля. У АБ «Укргазбанк» також спостерігається позитивна тенденція: H_7 зменшився з 21,76 % до 12,18 %, що свідчить про зниження концентрації ризиків.

Норматив великих кредитних ризиків (H_8) у 2022-2024 рр. перевищує нормативні межі у двох банках, що пояснюється дією тимчасових послаблень НБУ у воєнний період. Проте динаміка є позитивною: АБ «Укргазбанк» скоротив H_8 із 394 % у 2022 р. до 191 % у 2024 р.; АТ «Ощадбанк» – із 93,65 % до 84,39 %. Це свідчить про поступове розширення кредитного портфеля та зменшення залежності від великих позичальників.

Норматив інсайдерських кредитів (Н9) у обох банках значно нижчий за граничне значення ($\leq 25\%$), перебуваючи у межах 0,08-2,96 %, що підтверджує відсутність надмірної залежності від пов'язаних осіб та якісну систему контролю конфліктів інтересів.

3) Валютні позиції (Н11, Н12). АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» дотримуються нормативів валютної позиції, демонструючи мінімальний валютний ризик. У 2022-2024 рр. значення Н11 і Н12 у двох банках не перевищували 0,20 %, що відображає майже повну відсутність відкритих валютних позицій. Така консервативна політика відповідає вимогам НБУ та зменшує ризики переоцінки активів у періоди курсової волатильності.

4) Ліквідність (L13-1, L13-2). АТ «Ощадбанк» демонструє дуже високі значення коефіцієнта миттєвої ліквідності L13-1 у всі періоди – понад 170 %, що значно перевищує норматив НБУ ($\geq 20\%$), що свідчить про значну частку ліквідних активів у структурі балансу та здатність банку негайно виконувати зобов'язання перед вкладниками.

АБ «Укргазбанк» має нижчі, але стабільні показники ліквідності. У 2022-2023 рр. L13-1 становив близько 0,56-0,61, однак у 2024 р. зріс до 2,14. Незважаючи на менші значення порівняно з АТ «Ощадбанк», банк зберігає загальну здатність покривати короткострокові зобов'язання.

5) Ліквідність за стандартами Basel III (LCR, NSFR). Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) у національній та іноземній валютах у АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» значно перевищує мінімальні нормативи НБУ ($\geq 100\%$). АТ «Ощадбанк» показує найвищі значення, зокрема LCRів, який у 2024 р. досяг 428,82 %, що свідчить про надвисокий рівень ліквідності. АБ «Укргазбанк» підтримує стабільні значення LCR на рівні 167-216 %, що відповідає вимогам НБУ та Basel III.

Норматив стабільного фондування (NSFR) також виконується обома банками у всі роки. У 2023 р. АТ «Ощадбанк» мав найвищий показник NSFR – 195,48 %, тоді як АБ «Укргазбанк» продемонстрував значення 136,32 %. Це свідчить про збалансовану структуру зобов'язань, орієнтовану на

довгострокове фондування.

Отже, динаміка виконання нормативів НБУ у 2022-2024 рр. свідчить про високу фінансову стійкість як АТ «Ощадбанк», так і АБ «Укргазбанк». АТ «Ощадбанк» демонструє сильні позиції за ліквідністю, довгостроковим фондуванням та обсягом капіталу, що пояснюється масштабом депозитної бази та домінуванням державних ресурсів. АБ «Укргазбанк» водночас демонструє високу динаміку зростання капіталу, поступове зниження кредитних ризиків та ефективно дотримання нормативів ліквідності, що свідчить про адаптивну та гнучку модель управління активами.

Узагальнені результати підтверджують, що обидва банки підтримують відповідність вимогам НБУ та Basel III, забезпечуючи належний рівень платоспроможності, ліквідності та стійкості в умовах високої економічної невизначеності.

Під час порівняльної оцінки двох державних банків: АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» – у межах підходу SREP важливо визначити, наскільки їхні бізнес-моделі відповідають поточному ризиковому профілю, рівню капіталізації та ліквідності. Підсумкова SREP-матриця оцінювання АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» наведена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Підсумкова SREP-матриця оцінювання АТ «Ощадбанк» та АБ
«Укргазбанк»**

№	Компонент SREP	АТ «Ощадбанк»	АБ «Укргазбанк»
1	SREP _{BM} (Бізнес-модель)	2,8	2,9
2	SREP _{CA} (Адекватність капіталу)	3,5	3,3
3	SREP _{LIQ} (Ліквідність)	4,0	3,6
4	SREP _{RK} (Ризиковий профіль)	2,7	2,9
5	SREP _{GOV} (Управління та контроль)	2,8	3,0
SREP _{Overall} (Інтегральна оцінка)		3,16	3,14

Примітка. Шкала оцінювання:

- 1 бал – низький ризик, сильна позиція;
- 2 бали – помірний ризик, стабільна позиція;
- 3 бали – підвищений ризик, наявність вразливих зон;
- 4 бали – високий ризик, потреба у корекції стратегії.

Оцінювання за методологією SREP охоплює п'ять ключових компонентів, кожен з яких характеризує окремий аспект фінансової стійкості та ризик-профілю банку. Визначені бальні значення дають змогу комплексно порівняти діяльність АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» та виявити сильні сторони й потенційні ризикові зони кожної установи.

1. Оцінка бізнес-моделі (SREP_{BM}). Бізнес-модель АТ «Ощадбанк» отримала 2,8 бали, що зумовлено поєднанням сильної універсальної моделі та певних обмежень, характерних для великих державних банків. Стійкість доходів і широка клієнтська база забезпечують стабільність операцій, однак нижча гнучкість та складніша адаптація до швидких ринкових змін стримують потенціал зростання.

АБ «Укргазбанк» отримав 2,9 бали, що зумовлено активною та більш гнучкою кредитною бізнес-моделлю, орієнтованою на МСБ, корпоративних клієнтів та екологічні фінансові продукти. Підтримка міжнародних партнерів, зокрема IFC, сприяє посиленню інституційної стійкості та конкурентоспроможності.

Таким чином, обидва банки демонструють життєздатні бізнес-моделі, однак АБ «Укргазбанк» має дещо вищу стратегічну гнучкість та диверсифікацію.

2. Оцінка достатності капіталу (SREP_{CA}). Оцінювання достатності капіталу демонструє значну стійкість обох банків, але з різним характером капітальної структури.

АТ «Ощадбанк» отримав 3,5 бали, оскільки показники достатності капіталу (Н2 та Н3 по 15,13%) значно перевищують мінімальні вимоги НБУ, формуючи запас міцності для покриття потенційних ризиків.

АБ «Укргазбанк» отримав 3,3 бали: значення Н2 (17,15%) і Н3 (17,18%) є навіть вищими за Ощадбанк, проте структура ризикових активів більш динамічна, що посилює чутливість капіталу до зовнішніх коливань.

Отже, обидва банки мають високий рівень капітальної стійкості, але АТ «Ощадбанк» демонструє більш стабільну і передбачувану капітальну позицію.

3. Оцінка ліквідності ($SREP_{LIQ}$). Компонент ліквідності виявив найбільш суттєві відмінності між банками. АТ «Ощадбанк» отримав 4,0 бали завдяки надвисоким значенням LCR та NSFR ($LCR_{bb} = 264,80\%$; $LCR_{ib} = 428,82\%$; $NSFR = 173,52\%$), що забезпечують банку найвищий рівень стійкості до ліквідних шоків.

АБ «Укргазбанк» отримав 3,6 бали: банк також суттєво перевищує нормативи НБУ ($LCR_{bb} = 167,79\%$; $NSFR = 136,88\%$), однак його запас ліквідності є нижчим, ніж у Ощадбанку.

Таким чином, обидві установи підтримують достатній рівень ліквідності, однак ліквідна позиція АТ «Ощадбанк» є значно сильнішою та більш захищеною.

4. Оцінка ризикового профілю ($SREP_{RK}$). Сегмент ризикового профілю демонструє комплексний вплив структури портфелів, концентраційних ризиків і динаміки NPL.

АТ «Ощадбанк» отримав 2,7 бали, що відображає контрольований рівень кредитних і ринкових ризиків (Н7 та Н8 у межах норми), але підвищену чутливість до NPL, характерну для банків із великим державним портфелем.

АБ «Укргазбанк» отримав 2,9 бали завдяки кращій портфельній диверсифікації та низькому валютному ризику ($H9 = 0,11\%$). Проте високий рівень концентрації на великих позичальниках ($H8 = 191,16\%$) стримує подальше підвищення оцінки.

У цілому ризиковий профіль АБ «Укргазбанк» є дещо збалансованішим, тоді як АТ «Ощадбанк» залишається більш чутливим до кредитних ризиків.

5. Оцінка системи управління та контролю ($SREP_{Gov}$). АТ «Ощадбанк» отримав 2,8 бали. У банку функціонує формалізована система внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками, однак складність організаційної структури та більша тривалість ухвалення рішень знижують його гнучкість.

АБ «Укргазбанк» отримав 3,0 бали, оскільки впроваджує розвинуті механізми управління, дотримується стандартів IFC, активно застосовує цифрові інструменти контролю та демонструє високий рівень управлінської

адаптивності.

Таким чином, управлінська система АБ «Укргазбанк» виглядає більш ефективною, що і забезпечило вищу оцінку.

Інтегральна оцінка $REP_{Overall}$ визначається за формулою:

$$SREP_{Overall} = \frac{SREP_{BM} + SREP_{CA} + SREP_{LIQ} + SREP_{RK} + SREP_{Gov}}{5} \quad (2.3)$$

$$AT \text{ «Ощадбанк»}: SREP_{Overall} = \frac{2,8+3,5+4,0+2,7+2,8}{5} = 3,16$$

$$AB \text{ «Укргазбанк»}: SREP_{Overall} = \frac{2,9+3,3+3,6+2,9+3,0}{5} = 3,14$$

Отже, проведений порівняльний аналіз бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» засвідчив, що обидві установи функціонують у межах універсальної моделі розвитку, однак мають суттєві відмінності у структурі доходів, стратегічних пріоритетах, ризикових профілях та організаційних підходах. АТ «Ощадбанк» характеризується масштабною клієнтською базою, стабільним роздрібним сегментом та значною роллю державних програм, що забезпечує банку передбачуваність операційних доходів і високий запас ліквідності. Водночас висока частка державного кредитного портфеля та підвищений рівень проблемної заборгованості формують певні обмеження для гнучкості бізнес-моделі.

АБ «Укргазбанк» демонструє більш динамічну та сучасну бізнес-модель, зорієнтовану на кредитування корпоративного сектору, МСБ та екологічних проєктів [20]. Співпраця з міжнародними партнерами, зокрема ІФС, сприяє впровадженню інноваційних продуктів, підвищенню стандартів управління та розширенню напрямів сталого фінансування. Така модель відзначається вищою диверсифікацією та управлінською гнучкістю, однак супроводжується концентраційними ризиками, пов'язаними з великими позичальниками.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що бізнес-модель АТ «Ощадбанк» забезпечує стабільність і високу ліквідність,

що є критично важливим у кризових умовах, тоді як бізнес-модель АБ «Укргазбанк» демонструє інноваційність, стійкість до структурних змін та орієнтацію на розвиток «зелених» сегментів ринку. Це підкреслює різний стратегічний вектор функціонування установ: АТ «Ощадбанк» – консервативно-стабілізаційний, АБ «Укргазбанк» – інноваційно-динамічний. Таким чином, обидві моделі є ефективними у своїх сегментах і забезпечують здатність банків підтримувати стійкість та конкурентоспроможність в умовах турбулентного фінансового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АТ «ОЩАДБАНК» ТА АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1 Проблеми та виклики в існуючих бізнес-моделях АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»

Функціонування банків України впродовж останніх років відбувається в умовах суттєвих макроекономічних та інституційних трансформацій, зумовлених воєнним станом, підвищеною волатильністю фінансових ринків і посиленням регуляторних вимог. За таких умов фінансова стійкість установ не усуває наявності внутрішніх структурних обмежень, які зумовлюють виникнення характерних проблем і викликів у функціонуванні їхніх бізнес-моделей. Проведений аналіз дозволяє ідентифікувати ці виклики для АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк», з урахуванням особливостей структури активів, джерел доходів і системи управління ризиками (табл. 3.1) [18; 19].

Таблиця 3.1

Проблеми існуючих бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»

№	Напрямок аналізу	АТ «Ощадбанк»	АБ «Укргазбанк»
1	2	3	4
1	Якість кредитного портфеля	Зберігається підвищена частка проблемних кредитів, сформована в попередні періоди внаслідок концентрації на великих корпоративних і державних позичальниках	Якість портфеля є відносно вищою, однак у 2024 р. спостерігається погіршення показників у зв'язку з активізацією кредитування
2	Кредитний ризик	Кредитний ризик має інерційний характер та зумовлює значні обсяги резервування	Кредитний ризик зростає внаслідок розширення корпоративного та інвестиційного кредитування
3	Концентрація кредитів	Концентрація кредитів залишається контрольованою, проте зберігається залежність від окремих великих позичальників	Характерною є підвищена концентрація кредитних ризиків на великих клієнтах і проєктах
4	Ліквідна позиція	Надлишкова ліквідність формує значний запас фінансової стійкості, водночас знижуючи ефективність розміщення активів	Ліквідність підтримується на достатньому рівні, проте має менший запас порівняно з іншими державними банками

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4
5	Ефективність використання капіталу	Високий рівень капіталізації супроводжується зниженням віддачі на капітал через обмежену дохідність активних операцій	Капітал використовується активніше, однак чутливий до змін ризикового профілю
6	Організаційна структура управління	Складна багаторівнева система управління зумовлює триваліші процедури ухвалення рішень	Організаційна структура є більш компактною, що сприяє оперативності управлінських рішень
7	Адаптивність бізнес-моделі	Адаптація до змін ринкового середовища має помірні темпи через масштаб операцій і регламентованість процесів	Бізнес-модель характеризується вищою гнучкістю та здатністю до структурних змін
8	Операційна ефективність	Значні адміністративні та інфраструктурні витрати впливають на рівень операційної ефективності	Операційні витрати є більш збалансованими відносно обсягів діяльності
9	Стратегічні обмеження	Поєднання комерційних завдань із виконанням державних програм обмежує стратегічну маневровість	Орієнтація на окремі сегменти фінансування підвищує залежність від зовнішніх умов і партнерів
10	Ключові виклики розвитку	Скорочення проблемної заборгованості, підвищення ефективності активних операцій, оптимізація структури ліквідності	Зниження концентраційних ризиків, стабілізація якості кредитного портфеля, розширення ресурсної бази

Варто зазначити, що бізнес-модель АТ «Ощадбанк» історично формувалася як універсальна модель із домінуванням державного сегментів, що забезпечило банку масштабну клієнтську базу, високу стабільність ресурсів і значний запас ліквідності, однак водночас зумовило накопичення структурних дисбалансів у кредитному портфелі. Однією з ключових проблем залишається підвищена частка непрацюючих кредитів, що є наслідком довготривалого фінансування великих корпоративних позичальників і участі в державних програмах з обмеженою ринковою дохідністю. Попри позитивну динаміку скорочення NPL у 2024 р., їхній рівень і надалі чинить тиск на прибутковість активів та потребує значних обсягів резервування, що знижує ефективність використання капіталу.

Зазначена проблема посилюється організаційними особливостями бізнес-моделі банку. Значний масштаб операцій, складна управлінська

ієрархія та висока регламентованість процесів обмежують швидкість ухвалення стратегічних рішень і знижують адаптивність до змін ринкового середовища. У результаті виникає структурний розрив між фінансовою стійкістю банку та його здатністю оперативно реагувати на трансформацію попиту, розвиток цифрових фінансових сервісів і посилення конкуренції з боку приватних банків.

Додатковим викликом для АТ «Ощадбанк» є надмірна концентрація ліквідних активів. Хоча надвисокі показники ліквідності забезпечують значний рівень захищеності від короткострокових шоків, вони водночас зумовлюють зниження дохідності активних операцій. Таким чином, у межах існуючої бізнес-моделі постає потреба пошуку оптимального балансу між консервативною стратегією збереження ліквідності та необхідністю підвищення рентабельності.

На відміну від АТ «Ощадбанк», бізнес-модель АБ «Укргазбанк» характеризується більшою динамічністю та орієнтацією на корпоративний сектор, МСБ і фінансування екологічних проєктів [40]. Обраний стратегічний фокус сприяє розширенню диверсифікації джерел доходів і підвищенню управлінської гнучкості, водночас зумовлюючи виникнення альтернативних ризиків. Насамперед це стосується концентраційних ризиків кредитного портфеля, що проявляються у підвищених значеннях нормативу великих кредитних ризиків. Залежність від окремих великих позичальників і проєктного фінансування підвищує чутливість банку до фінансового стану ключових клієнтів і змін макроекономічної кон'юнктури.

Окремої уваги потребує тенденція до зростання кредитного ризику у 2024 р., що відобразилася в підвищенні частки непрацюючих кредитів. Зазначена динаміка притаманна банкам, що здійснюють активне нарощування кредитування у сегментах із тривалим інвестиційним циклом, у межах яких фінансові результати істотно залежать від доступу до зовнішніх ресурсів, інституційної підтримки та загальної макроекономічної стабільності. Відповідно, для АБ «Укргазбанк» актуалізується завдання поглиблення

системи оцінки кредитоспроможності позичальників і посилення моніторингу ризиків реалізації інвестиційних проєктів.

Порівняно з АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк» оперує менш масштабною ресурсною базою, що зумовлює нижчий, хоча й достатній, запас ліквідності. За умов дотримання нормативів LCR і NSFR це не створює безпосередніх загроз фінансовій стабільності, проте підвищує чутливість банку до потенційних впливів коштів і змін ринкових очікувань. У цьому контексті ключовим викликом є подальша диверсифікація джерел фондування та зниження залежності від окремих сегментів ресурсного ринку [31].

Поряд із специфічними проблемами кожної установи, для обох банків характерні спільні виклики, пов'язані з функціонуванням у воєнній економіці. Підвищені кредитні ризики, обмежений платоспроможний попит, необхідність виконання соціально значущих функцій і водночас дотримання жорстких регуляторних вимог формують складне середовище для реалізації бізнес-стратегій. Посилення підходу SREP і впровадження стандартів Basel III обумовлюють потребу в постійному вдосконаленні системи ризик-менеджменту, нарощуванні капіталу та підвищенні якості корпоративного управління [32, с. 40].

З урахуванням виявлених проблем і структурних обмежень доцільним є узагальнення відповідності бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» їх ризиковому профілю, що дозволяє систематизувати результати проведеного аналізу в межах підходу SREP (табл. 3.2) [18; 19].

Результати табл. 3.2 свідчать, що фінансова стійкість АТ «Ощадбанк» базується передусім на масштабах діяльності, значному запасі ліквідності та ролі державної підтримки, що забезпечує високу здатність до абсорбції короткострокових шоків, проте супроводжується зниженням ефективності використання активів. Водночас бізнес-модель АБ «Укргазбанк» характеризується більшою гнучкістю та орієнтацією на спеціалізовані сегменти фінансування, що сприяє диверсифікації доходів, але підвищує чутливість до концентраційних і інвестиційних ризиків. Виявлені відмінності

підтверджують необхідність застосування диференційованих підходів до подальшого вдосконалення бізнес-моделей і систем управління ризиками державних банків з урахуванням їх стратегічних пріоритетів і поточного фінансового стану.

Таблиця 3.2

Відповідність бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» їх ризиковому профілю

№	Критерій узгодженості	АТ «Ощадбанк»	АБ «Укргазбанк»
1	Відповідність кредитної стратегії якості портфеля	Часткова: кредитна активність обмежується потребою зниження історично сформованих проблемних активів	Переважає: кредитна стратегія орієнтована на сегменти з вищою якістю активів, але зростаючими ризиками
2	Узгодженість масштабів операцій з капіталізацією	Висока: значний обсяг капіталу забезпечує покриття ризикових активів	Достатня: капітал відповідає обсягам операцій за підвищеної чутливості до ризикових змін
3	Відповідність ліквідної позиції бізнес-активності	Надлишкова: ліквідність суттєво перевищує потреби поточної операційної діяльності	Збалансована: ліквідність відповідає операційним потребам з обмеженим запасом
4	Узгодженість концентрації портфеля з бізнес-моделлю	Помірна: зберігається залежність від окремих великих позичальників	Обмежена: підвищена концентрація на великих корпоративних клієнтах
5	Відповідність доходної структури рівню ризиків	Часткова: домінування процентних доходів за обмеженої компенсації кредитного ризику	Переважає: доходи формуються в сегментах із вищим ризиком і потенційною доходністю
6	Стійкість бізнес-моделі до макроекономічних шоків	Висока: значні ліквідні резерви та державна підтримка	Середньо-висока: залежність від інвестиційної активності та зовнішнього фінансування
7	Узгодженість управлінської моделі з ризиковим профілем	Помірна: складна структура управління знижує швидкість реагування на ризики	Висока: компактна система управління забезпечує оперативний контроль ризиків

Таким чином, існуючі бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» демонструють здатність забезпечувати фінансову стійкість і відповідність регуляторним вимогам, однак супроводжуються низкою структурних проблем і викликів. Для АТ «Ощадбанк» пріоритетними залишаються зниження частки проблемних активів, підвищення гнучкості

управління та ефективності використання ліквідності. Для АБ «Укргазбанк» ключовими викликами є зменшення концентраційних ризиків, контроль якості кредитного портфеля та зміцнення ресурсної бази.

Виявлені структурні обмеження та виклики бізнес-моделей державних банків свідчать, що їх подальший розвиток потребує не лише коригування окремих фінансових показників, а й більш глибоких інституційних та технологічних змін. У цьому контексті особливої актуальності набуває цифрова трансформація банківської діяльності як інструмент підвищення операційної ефективності, удосконалення управління ризиками та розширення доступу до фінансових послуг. Відтак, аналіз перспектив цифрової трансформації дозволяє окреслити напрями подальшого розвитку банківських бізнес-моделей з урахуванням сучасних технологічних трендів і потреб фінансового ринку.

3.2 Перспективи цифрової трансформації банків

Цифрова трансформація банківського сектору в сучасних умовах виступає не лише технологічним трендом, а й системною відповіддю на структурні виклики, виявлені в існуючих бізнес-моделях банківських установ. Для державних банків України, зокрема АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк», цифровізація набуває стратегічного значення як інструмент підвищення ефективності управління, зниження операційних витрат, удосконалення ризик-менеджменту та посилення конкурентних позицій на фінансовому ринку.

У контексті трансформації бізнес-моделей цифрові технології створюють передумови для переорієнтації банківської діяльності з екстенсивного зростання на якісне вдосконалення внутрішніх процесів. З огляду на результати попереднього аналізу, рекомендації щодо цифрового розвитку АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» доцільно формувати з

урахуванням відмінностей їх ризикового профілю, масштабів діяльності та стратегічних пріоритетів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Перспективні напрями розвитку цифрової трансформації банківської діяльності АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» [42; 44; 45]

Опишемо кожний напрямок.

Напрямок №1. Цифрова оптимізація операційної діяльності та витратної структури. Цифрова оптимізація операційної діяльності розглядається як базовий напрямок розвитку, спрямований на підвищення ефективності внутрішніх процесів і зниження витратної навантаженості банків [42, с. 35].

Мета для АТ «Ощадбанк» – скорочення операційних витрат і підвищення ефективності масових банківських операцій.

Завдання для АТ «Ощадбанк» у межах реалізації напрямку №1:

- автоматизація бек-офісних процесів;
- розвиток дистанційних каналів обслуговування;
- централізація операційних функцій.

Для АТ «Ощадбанк», який характеризується масштабною мережею відділень і значними адміністративними витратами, доцільним є розширення дистанційних каналів обслуговування, централізація бек-офісних функцій та впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA).

Очікуваний результат від реалізації напрямку №1 для АТ «Ощадбанк» – зниження витрат на обслуговування масових операцій без втрати доступності банківських послуг.

Мета для АБ «Укргазбанк» – підвищення ефективності супроводу корпоративних і проєктних операцій.

Завдання для АБ «Укргазбанк» у межах реалізації напрямку №1:

- цифровізація процесів супроводу кредитних угод;
- впровадження електронного документообігу;
- зменшення ручних операцій у корпоративному сегменті.

Для АБ «Укргазбанк» цифровізація операційної діяльності має бути спрямована на підвищення ефективності супроводу корпоративних і проєктних кредитів, зокрема шляхом створення цифрових платформ для управління життєвим циклом кредитних угод. Очікуваний результат від реалізації напрямку №1 для АБ «Укргазбанк» – сприятиме зниженню операційних ризиків і підвищенню прозорості внутрішніх процедур.

Напрямок №2. Використання цифрових інструментів для зниження кредитних і концентраційних ризиків. Застосування цифрових аналітичних рішень дозволяє підвищити якість управління ризиками та забезпечити більш точну оцінку кредитоспроможності позичальників [42, с. 41].

Мета для АТ «Ощадбанк» – зниження рівня проблемної заборгованості.

Завдання для АТ «Ощадбанк» у межах реалізації напрямку №2:

- впровадження цифрових скорингових моделей;

- використання аналітики для раннього виявлення NPL;
- автоматизація моніторингу кредитного портфеля.

З урахуванням високої частки проблемних активів у АТ «Ощадбанк» доцільним є впровадження цифрових аналітичних систем для раннього виявлення ознак погіршення якості кредитного портфеля.

Очікуваний результат від реалізації напрямку №2 для АТ «Ощадбанк» – поступове скорочення частки непрацюючих кредитів.

Мета для АБ «Укргазбанк» – підвищить точність оцінки кредитоспроможності позичальників; зменшення концентраційних ризиків кредитного портфеля.

Завдання для АБ «Укргазбанк» у межах реалізації напрямку №2:

- цифрове моделювання портфельних ризиків;
- сценарний аналіз великих кредитних експозицій;
- посилення цифрового моніторингу інвестиційних проєктів.

Для АБ «Укргазбанк», де ключовим викликом є концентраційні ризики, цифрові рішення мають бути орієнтовані на моделювання портфельних ризиків і сценарний аналіз.

Очікуваний результат від реалізації напрямку №2 АБ «Укргазбанк» – своєчасне коригування кредитної політики; зниження залежності від окремих великих позичальників.

Напрямок №3. Розвиток цифрових клієнтських сервісів і диверсифікація доходів. Розвиток цифрових сервісів є інструментом підвищення клієнтської цінності та формування альтернативних джерел доходів [44].

Так, для АТ «Ощадбанк» це може включати масштабування цифрових сервісів для роздрібних клієнтів і малого бізнесу, що дозволить підвищити лояльність клієнтської бази та зменшити навантаження на фізичну інфраструктуру. Мета для АТ «Ощадбанк» – підвищення доступності та якості обслуговування масового клієнта.

Завдання для АТ «Ощадбанк» у межах реалізації напрямку №3:

- розширення функціоналу мобільних і онлайн-сервісів;

- цифровізація обслуговування МСБ;
- зменшення навантаження на фізичну мережу.

Очікуваний результат від реалізації напрямку № 3 для АТ «Ощадбанк» – зростання непроцентних доходів і лояльності клієнтів.

Для АБ «Укргазбанк» перспективним є розвиток цифрових продуктів у сфері сталого та «зеленого» фінансування, що відповідає його стратегічній спеціалізації та дозволяє залучати нові сегменти клієнтів. Мета для АБ «Укргазбанк» – розвиток спеціалізованих цифрових продуктів.

Завдання для АБ «Укргазбанк» у межах реалізації напрямку №3:

- створення цифрових продуктів у сфері сталого фінансування;
- інтеграція банківських і нефінансових сервісів;
- розвиток платформи для «зелених» проєктів.

Очікуваний результат від реалізації напрямку № 3 для АБ «Укргазбанк» – розширення клієнтської бази та диверсифікація доходів.

Напрямок №4. Цифрова трансформація системи управління та внутрішнього контролю. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень [44].

У межах даного напрямку, АТ «Ощадбанк» доцільно впроваджувати цифрові панелі управління (dashboard), які інтегрують фінансові, ризикові та операційні показники. Мета для АТ «Ощадбанк» – підвищення керованості масштабної організаційної структури.

Завдання для АТ «Ощадбанк» у межах реалізації напрямку №4:

- впровадження цифрових управлінських панелей;
- автоматизація внутрішнього контролю;
- скорочення управлінських рівнів.

Очікуваний результат від реалізації напрямку №4 для АТ «Ощадбанк» – підвищення оперативності та якості управління.

У АБ «Укргазбанк» цифрова трансформація управління має бути спрямована на поглиблення інтеграції ризик-менеджменту з бізнес-

плануванням, зокрема через використання цифрових моделей ICAAP та SREP-орієнтованого моніторингу. Мета для АБ «Укргазбанк» – інтеграція ризик-менеджменту з бізнес-плануванням.

Завдання для АБ «Укргазбанк» у межах реалізації напрямку №4:

- цифрове супроводження процесів ICAAP та SREP;
- інтеграція ризикових і фінансових показників;
- посилення аналітичної підтримки управлінських рішень.

Очікуваний результат від реалізації напрямку №4 для АБ «Укргазбанк» – краща узгодженість стратегії з ризиковим профілем.

Напрямок №5. Забезпечення кіберстійкості та розвитку кадрового потенціалу. Цифровий розвиток потребує належного рівня кібербезпеки та відповідних цифрових компетенцій персоналу [45, с. 268].

Мета для АТ «Ощадбанк» – забезпечення захисту масштабної інформаційної інфраструктури.

Завдання для АТ «Ощадбанк» у межах реалізації напрямку №5:

- посилення систем кібермоніторингу;
- підвищення цифрової грамотності персоналу;
- створення внутрішніх центрів компетенцій.

Очікуваний результат від реалізації напрямку №5 для АТ «Ощадбанк» – підвищення кіберстійкості та безперервності операцій.

Мета для АБ «Укргазбанк» – підтримка безпеки спеціалізованих цифрових рішень.

Завдання для АБ «Укргазбанк» у межах реалізації напрямку №4:

- впровадження сучасних засобів захисту даних;
- підготовка фахівців з цифрового ризик-менеджменту;
- зменшення залежності від зовнішніх ІТ-провайдерів.

Очікуваний результат від реалізації напрямку №5 для АБ «Укргазбанк» – зниження технологічних ризиків і сталість цифрових змін.

У межах напрямку №5, для обох банків доцільним є інвестування в захист даних, побудову центрів кібермоніторингу та підвищення цифрових

компетенцій персоналу. Формування внутрішніх команд цифрової трансформації дозволить зменшити залежність від зовнішніх підрядників і забезпечити сталість цифрових змін.

Отже, доцільно відзначити, що цифрова трансформація є ключовим інструментом оновлення бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» і водночас засобом подолання виявлених структурних обмежень їх діяльності. Запропоновані рекомендації охоплюють оптимізацію операційних процесів, удосконалення системи управління ризиками, розвиток цифрових клієнтських сервісів, трансформацію управлінських механізмів та посилення кіберстійкості, що формує комплексний підхід до цифрового розвитку з урахуванням масштабів діяльності, стратегічних орієнтирів і ризикового профілю кожного банку.

Реалізація визначених напрямів цифрової трансформації створює передумови для підвищення операційної ефективності АТ «Ощадбанк» за рахунок оптимізації витрат і раціональнішого використання ресурсів, а також для зниження концентраційних і кредитних ризиків та диверсифікації доходів АБ «Укргазбанк». Диференційований характер запропонованих рекомендацій забезпечує можливість адаптації цифрових рішень до специфіки кожної установи, що сприятиме зміцненню їх фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати в середньо- та довгостроковій перспективі в умовах трансформації банківського середовища.

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»

Підвищення ефективності бізнес-моделей державних банків є ключовою передумовою їх стійкого розвитку в умовах посиленої конкуренції, регуляторного тиску та макроекономічної нестабільності. Результати

проведеного аналізу свідчать, що, попри загальну фінансову стійкість і дотримання нормативних вимог, бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» потребують вдосконалення з урахуванням їх структурних особливостей, ризикового профілю та стратегічної ролі у банківській системі України (табл. 3.2) [29, с. 14; 30; 33, с. 150; 35, с. 29; 36, с. 75].

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделей
АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»**

Напрямок підвищення ефективності	АТ «Ощадбанк»	АБ «Укргазбанк»
Оздоровлення кредитного портфеля	Активізація реструктуризації проблемної заборгованості, продаж і списання безнадійних активів, обмеження кредитування квазідержавних позичальників з низькою дохідністю	Поглиблення моніторингу якості кредитів, особливо в інвестиційних і «зелених» проєктах, посилення контролю виконання фінансових показників
Управління кредитними ризиками	Посилення ризик-орієнтованого підходу в кредитній політиці, зниження інерційного кредитного ризику	Використання сценарного аналізу та портфельного підходу для зниження концентраційних ризиків
Оптимізація ліквідності	Переорієнтація частини надлишкових ліквідних активів у помірно ризикові, але більш дохідні інструменти	Підтримання достатнього запасу ліквідності з одночасною диверсифікацією джерел фондування
Ефективність використання капіталу	Підвищення рентабельності активів за рахунок зменшення обсягів резервування та оптимізації структури балансу	Узгодження темпів зростання активів із можливостями капіталу з урахуванням ризикового профілю
Диверсифікація кредитування	Розширення кредитування МСБ і роздрібною сегмента з контрольованим рівнем ризику	Зменшення залежності від великих корпоративних позичальників шляхом розвитку МСБ і нових сегментів
Розвиток непроцентних доходів	Розширення комісійних послуг, розвиток цифрових сервісів для масового клієнта	Формування спеціалізованих платних сервісів у сфері сталого та корпоративного фінансування
Організаційна ефективність	Оптимізація управлінської структури, скорочення ієрархічних рівнів, підвищення швидкості ухвалення рішень	Збереження компактною структури управління з одночасним посиленням аналітичної підтримки
Корпоративне управління та ризик-менеджмент	Поглиблення інтеграції стратегічного планування з ризиковим профілем відповідно до SREP	Розвиток внутрішніх процедур ICAAP і SREP з акцентом на концентраційні та інвестиційні ризики
Цифрова трансформація	Використання цифрових інструментів для оптимізації масових операцій і зниження витрат	Застосування цифрових рішень для управління корпоративними та проєктними ризиками
Стратегічна стійкість	Поєднання стабілізаційної ролі державного банку з підвищенням фінансової результативності	Підвищення адаптивності бізнес-моделі до змін макроекономічного та інвестиційного середовища

Згідно даних табл. 3.2, запропоновані напрями підвищення ефективності бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» мають переважно стабілізаційний характер і спрямовані на усунення внутрішніх структурних дисбалансів, виявлених у процесі аналізу. Ключовий акцент зроблено на оптимізації операційної діяльності та оздоровленні кредитного портфеля, що є обґрунтованим з огляду на значний масштаб операцій банку, високу частку проблемних активів і надлишкову ліквідність. Реалізація заходів з цифрової автоматизації та реструктуризації NPL дозволить знизити витратне навантаження, скоротити обсяги резервування та підвищити ефективність використання капіталу [29, с. 14; 35, с. 29].

Водночас пропозиції щодо підвищення доходності активів і цифрової трансформації управлінських процесів орієнтовані на подолання інституційної інерції, притаманної великому державному банку. Оптимізація структури ліквідних активів у поєднанні з розвитком цифрових і комісійних сервісів створює передумови для поступового переходу від консервативної моделі з домінуванням стабільності до більш збалансованої моделі, що поєднує фінансову стійкість із зростанням результативності [30]. Таким чином, сукупність запропонованих заходів спрямована на підвищення внутрішньої ефективності АТ «Ощадбанк» без втрати його системної ролі у банківському секторі.

Для АБ «Укргазбанк» запропоновані напрями підвищення ефективності мають виразно розвиткову спрямованість, що відповідає більш гнучкій та динамічній бізнес-моделі банку. Пріоритетне місце посідають заходи зі зниження концентраційних ризиків і диверсифікації кредитного портфеля, оскільки залежність від великих корпоративних позичальників і проектного фінансування формує підвищену чутливість до макроекономічних коливань [33, с. 150]. Реалізація цих пропозицій сприятиме стабілізації доходної бази та зменшенню ризиків, пов'язаних із окремими сегментами кредитування.

Водночас значний потенціал зростання доходності активів і розвитку цифрових сервісів зумовлює доцільність активного використання

спеціалізованих фінансових продуктів, зокрема у сфері сталого та «зеленого» фінансування. Запропоновані заходи з цифрової трансформації управління мають не компенсаторний, а підтримувальний характер, спрямований на масштабування вже наявної управлінської гнучкості та посилення аналітичної складової прийняття рішень [36, с. 75]. У сукупності це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності АБ «Укргазбанк» і реалізації його стратегічного потенціалу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» (табл. 3.3) [18; 19].

Таблиця 3.3

Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк»

Критерій оцінювання	Оцінка впливу на ефективність бізнес-моделей банку		Аналітична інтерпретація
	АТ «Ощадбанк»	АБ «Укргазбанк»	
Поточний рівень фінансової стійкості	Високий	Достатній	Стійкість АТ «Ощадбанк» базується на масштабі та ліквідності, АБ «Укргазбанку» – на гнучкості моделі
Резерв підвищення операційної ефективності	Значний	Помірний	Масштаб операцій АТ «Ощадбанк» створює більший потенціал економії витрат
Потенціал зростання дохідності активів	Середній	Високий	АБ «Укргазбанку» має більше можливостей для зростання маржі за рахунок спеціалізованих сегментів
Чутливість до кредитного ризику	Висока	Середня	Історична структура портфеля АТ «Ощадбанк» зумовлює більшу інерційність ризиків
Чутливість до концентраційних ризиків	Середня	Висока	Укргазбанк більш залежний від великих позичальників
Гнучкість управлінської моделі	Низько-середня	Висока	Компактна структура управління підвищує адаптивність АБ «Укргазбанку»
Потенціал цифрової трансформації	Високий	Середньо-високий	Для АТ «Ощадбанк» цифровізація дає масштабний ефект, для АБ «Укргазбанк» – точковий
Очікуваний ефект від оптимізації бізнес-моделі	Стабілізаційний	Розвитковий	Трансформація АТ «Ощадбанк» спрямована на підвищення ефективності, АБ «Укргазбанку» – на зростання

Оцінка потенціалу підвищення ефективності свідчить, що бізнес-модель АТ «Ощадбанк» характеризується високим рівнем фінансової стійкості, сформованим за рахунок значних обсягів активів, розгалуженої клієнтської бази та надлишкової ліквідності. Водночас саме масштабність діяльності обумовлює наявність суттєвих внутрішніх резервів підвищення ефективності, насамперед у частині оптимізації операційних витрат і управлінських процесів. Значний резерв операційної ефективності вказує на доцільність структурних і цифрових змін, спрямованих на зменшення витратної інерції та підвищення продуктивності внутрішніх процесів.

Разом із тим оцінка чутливості до кредитного ризику засвідчує, що потенціал підвищення ефективності АТ «Ощадбанк» значною мірою залежить від темпів оздоровлення кредитного портфеля. Інерційний характер проблемних активів стримує зростання дохідності та знижує ефективність використання капіталу. У цьому контексті потенціал зростання дохідності активів оцінюється як помірний, оскільки його реалізація потребує попереднього вирішення проблеми якості активів. Отже, для АТ «Ощадбанк» підвищення ефективності має переважно стабілізаційний характер і пов'язане з внутрішньою оптимізацією бізнес-моделі.

Результати оцінки потенціалу свідчать, що бізнес-модель АБ «Укргазбанк» має більш виражену розвиткову спрямованість. За відносно нижчого рівня фінансової стійкості порівняно з АТ «Ощадбанк», банк демонструє вищий потенціал зростання дохідності активів, що зумовлено орієнтацією на спеціалізовані сегменти кредитування, зокрема корпоративний та інвестиційний. Це створює можливості для підвищення фінансових результатів за умови ефективного контролю ризиків.

Водночас оцінка чітко відображає підвищену чутливість АБ «Укргазбанк» до концентраційних ризиків, що є ключовим обмеженням реалізації його потенціалу. Залежність від великих позичальників і проектного фінансування підвищує ризиковість бізнес-моделі та вимагає активної диверсифікації портфеля. Позитивним чинником є висока управлінська

гнучкість і значний потенціал цифрової трансформації, які дозволяють банку швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення.

З метою комплексного оцінювання економічної ефективності запропонованих напрямів трансформації бізнес-моделей у табл. 3.4 наведено порівняльні фактичні значення показників за 2024 рік і прогнозні значення на 2026 рік для АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк». Прогнозні параметри сформовано з урахуванням очікуваного ефекту від упровадження комплексу організаційних, цифрових та управлінських заходів, реалізація яких передбачає скорочення витрат, підвищення продуктивності персоналу, диверсифікацію доходної бази та зниження ризикового навантаження [28, с. 55].

Таблиця 3.4

**Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів АТ
«Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» у 2026 р.**

Показник	АТ «Ощадбанк» 2024	АТ «Ощадбанк» 2026 (прогноз)	АБ «Укргазбанк» 2024	АБ «Укргазбанк» 2026 (прогноз)
Cost-to-Income Ratio (CIR), %	50,30	43,65	22,36	19,86
ROA, %	0,8	1,05	1,1	1,25
ROE, %	10,0	12,0	13,0	14,5
Операційні витрати / активи, %	2,3	2,0	1,4	1,3
Частка комісійних доходів, %	18	22	15	20
NPL ratio, %	37,7	34,0	30,4	28,5
Доходи на 1 працівника, млн грн	1,25	1,45	2,10	2,30
Витрати на 1 працівника, млн грн	0,63	0,58	0,47	0,45

Очікуване зниження показника Cost-to-Income Ratio для АТ «Ощадбанк» з 50,30 % до 43,65 % (на 6,65 в.п.) та для АБ «Укргазбанк» з 22,36 % до 19,86

% (на 2,50 в.п.) зумовлене передусім цифровізацією операційних процесів, автоматизацією бек-офісних функцій і оптимізацією організаційної структури, що забезпечує скорочення операційних витрат орієнтовно на 5–8 % без пропорційного зменшення обсягів діяльності. Паралельно реалізація зазначених заходів сприяє зниженню співвідношення операційних витрат до активів на 0,3 в.п. в АТ «Ощадбанк» та на 0,1 в.п. в АБ «Укргазбанк».

Підвищення показників прибутковості (ROA та ROE) у 2026 році є результатом сукупного ефекту оптимізації витрат і стабілізації доходної бази. Зокрема, зростання ROA в АТ «Ощадбанк» з 0,8 % до 1,05 % та в АБ «Укргазбанк» з 1,1 % до 1,25 % зумовлене підвищенням ефективності використання активів, тоді як зростання ROE відповідно на 2,0 в.п. та 1,5 в.п. відображає поліпшення віддачі власного капіталу за умов незмінного рівня капіталізації.

Збільшення частки комісійних доходів у структурі операційних доходів (на 4 в.п. в АТ «Ощадбанк» і на 5 в.п. в АБ «Укргазбанк») пов'язане з розвитком цифрових клієнтських сервісів, розширенням дистанційних каналів обслуговування та запровадженням нових платних нефінансових продуктів. Водночас прогнозне скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL) на 3,7 в.п. та 1,9 в.п. відповідно є наслідком удосконалення системи оцінки кредитоспроможності позичальників, підвищення якості моніторингу кредитного портфеля та активної роботи з проблемною заборгованістю.

Зростання доходів на одного працівника на 16 % в АТ «Ощадбанк» і на 9,5 % в АБ «Укргазбанк» за одночасного зниження витрат на одного працівника на 8–10 % відображає підвищення продуктивності персоналу в результаті автоматизації процесів і оптимізації чисельності.

Отже, результати порівняльної оцінки свідчать, що для АТ «Ощадбанк» підвищення ефективності має переважно стабілізаційний характер і пов'язане з оздоровленням кредитного портфеля, оптимізацією витратної структури, підвищенням продуктивності персоналу та більш раціональним використанням надлишкової ліквідності. Для АБ «Укргазбанк» запропоновані

заходи мають розвиткову спрямованість і орієнтовані на зниження концентраційних ризиків, диверсифікацію кредитування, розширення непроцентних доходів і масштабування цифрових управлінських рішень.

Кількісна оцінка економічної ефективності підтверджує доцільність запропонованих заходів: прогнозується зниження показника Cost-to-Income Ratio, зростання прибутковості активів і капіталу, скорочення частки непрацюючих кредитів та істотне підвищення продуктивності персоналу у 2026 році порівняно з базовим 2024 роком. Сукупний ефект реалізації запропонованих напрямів створює передумови для покращення інтегральних показників фінансової стійкості та узгоджується з логікою підходу SREP, забезпечуючи підвищення якості бізнес-моделей державних банків у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, реалізація сформованих рекомендацій сприятиме переходу державних банків до більш збалансованих, адаптивних і економічно ефективних бізнес-моделей, здатних поєднувати стабілізаційну функцію з підвищенням конкурентоспроможності та результативності в умовах трансформації фінансового середовища.

ВИСНОВКИ

Написання кваліфікаційної роботи магістра на тему: «Особливості бізнес-моделей сучасних банків та їх вплив на фінансовий стан» (на прикладі АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк») дає підстави зробити наступні висновки:

1) Досліджено теоретичні засади формування бізнес-моделей банків. З'ясовано, що запровадження методології SREP стало важливим етапом еволюції пруденційного нагляду в Україні, оскільки забезпечило перехід до системного ризик-орієнтованого підходу в оцінюванні діяльності банків. Її застосування підвищило якість регуляторних рішень, розширило аналітичні можливості оцінки бізнес-моделей та управління капіталом, а також сприяло формуванню цілісної системи нагляду, гармонізованої з європейськими стандартами.

Водночас методологія SREP ґрунтується не лише на формалізованих розрахунках, а й на професійному експертному судженні, що охоплює аналіз нефінансових чинників, зокрема якості корпоративного управління, стратегічного планування та адаптивності менеджменту до змін зовнішнього середовища. Саме така практична спрямованість SREP зумовлює використання його результатів для визначення інтенсивності наглядових заходів, потреби у докапіталізації, проведення стрес-тестування та застосування інструментів превентивного регуляторного впливу.

2) Представлено загальну характеристику бізнес-моделі АТ «Ощадбанк». АТ «Ощадбанк» є системно важливим державним банком України з універсальною бізнес-моделлю, що поєднує обслуговування фізичних осіб, МСБ, корпоративного та державного секторів, а також реалізацію соціально значущих фінансових програм. Проведена кількісна оцінка бізнес-моделі за методологією SREP засвідчила прийнятний рівень фінансової стійкості банку за наявності помірних недоліків: інтегральний показник $SREP_{\text{ВМкільк}}$ становить 2,98 бали. Отриманий результат відображає стабільність капітальної та ресурсної бази, низьку залежність від

міжбанківського фінансування, водночас виявляючи проблеми, пов'язані з високою операційною витратністю, концентрацією кредитного портфеля та ресурсомісткою мережею відділень.

Якісна оцінка бізнес-моделі доповнила кількісні результати та показала помірно високий рівень стратегічної життєздатності АТ «Ощадбанк» ($SREP_{\text{ВМякісн}} = 2,60$). Банк демонструє здатність досягати планових фінансових показників, реалізовувати стратегічні ініціативи та дотримуватися пруденційних вимог НБУ, хоча окремі ризики залишаються притаманними державним банкам. Підсумковий інтегральний показник $SREP_{\text{ВМповний}}$ на рівні 2,79 бали свідчить про загалом задовільний стан бізнес-моделі, що забезпечує операційну стійкість банку, але потребує подальшої оптимізації витрат, зниження концентраційних ризиків та прискорення цифрової трансформації.

3) Охарактеризовано бізнес-модель АТ «Укргазбанк». АБ «Укргазбанк» є системно важливим державним банком України, що функціонує у форматі універсальної фінансової установи та поєднує обслуговування фізичних осіб, малого і середнього бізнесу, корпоративних клієнтів, муніципалітетів і державного сектору. Особливістю його бізнес-моделі є стратегічна орієнтація на «зелений» банкінг та впровадження принципів ESG-фінансування поряд із наданням класичних банківських послуг. Проведена кількісна оцінка бізнес-моделі за методологією SREP засвідчила помірний рівень ризиковості та збалансовану прибутковість банку: інтегральний показник $SREP_{\text{ВМкільк}}$ становить 3,20 бали, що відповідає категорії «помірні недоліки». Найбільш уразливими елементами залишаються концентрація кредитного портфеля та висока частка проблемних активів, тоді як капітальна позиція, ліквідність і ресурсна база загалом відповідають вимогам регулятора.

Якісна оцінка бізнес-моделі доповнила кількісні результати та підтвердила достатній рівень організаційної та управлінської спроможності банку. Інтегральний показник $SREP_{\text{ВМякісн}}$ на рівні 2,85 бали відображає здатність АБ «Укргазбанк» досягати планових фінансових і стратегічних цілей, дотримуватися пруденційних нормативів НБУ та ефективно управляти

основними ризиками. Підсумковий інтегральний показник $SREP_{\text{ВМповний}}$ становить 2,92 бали, що свідчить про загалом прийнятний стан бізнес-моделі банку. Отримані результати підтверджують відповідність АБ «Укргазбанк» універсальній бізнес-моделі за методологією SREP та вказують на доцільність подальшого зниження концентраційних ризиків, активізації роботи з проблемними активами й посилення цифрової трансформації як умов довгострокової стійкості.

4) Здійснено порівняльний аналіз бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк». Аналіз засвідчив, що обидві установи функціонують у межах універсальної моделі розвитку та демонструють загалом задовільний рівень фінансової стійкості, що підтверджується виконанням пруденційних нормативів НБУ та результатами інтегральної SREP-оцінки. Водночас відмінності у структурі активів, джерелах доходів і стратегічних пріоритетах зумовлюють різний ризиковий профіль банків. АТ «Ощадбанк» характеризується значною часткою проблемних кредитів, сформованих історично, однак компенсує цей фактор потужною ліквідною позицією, стабільною депозитною базою та високими показниками LCR і NSFR. Така модель забезпечує банку підвищену стійкість до ліквідних і системних шоків, що є критично важливим у кризових умовах.

АБ «Укргазбанк», своєю чергою, демонструє більш динамічну та гнучку бізнес-модель, орієнтовану на кредитування МСБ, корпоративного сектору та фінансування екологічних і муніципальних проєктів. Нижчий рівень NPL у 2022-2024 рр., активна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями та розвиток ESG-напрямку свідчать про вищу якість портфельної диверсифікації та управлінську адаптивність. Разом із тим концентрація на великих позичальниках і зростання кредитних ризиків у 2024 році формують потенційні вразливості. Узагальнюючи, можна стверджувати, що бізнес-модель АТ «Ощадбанк» має переважно консервативно-стабілізаційний характер, тоді як модель АБ «Укргазбанк» є інноваційно-динамічною; обидва підходи є ефективними у своїх стратегічних нішах і забезпечують здатність

банків підтримувати стійкість та конкурентоспроможність в умовах високої макроекономічної невизначеності.

5) Визначено проблеми та виклики, притаманні існуючим бізнес-моделям АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк». Для АТ «Ощадбанк» такими обмеженнями є висока частка історично сформованих проблемних активів, надлишкова ліквідність та обмежена гнучкість управлінської системи, що знижує ефективність використання капіталу й уповільнює адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас бізнес-модель АБ «Укргазбанк» характеризується більшою динамічністю та спеціалізацією, однак супроводжується підвищеними концентраційними та інвестиційними ризиками, а також менш значним запасом ліквідності, що підвищує чутливість до макроекономічних коливань.

Порівняльний аналіз відповідності бізнес-моделей ризиковому профілю в межах підходу SREP підтверджує доцільність застосування диференційованих підходів до їх подальшого вдосконалення. Для АТ «Ощадбанк» пріоритетними є оздоровлення кредитного портфеля, підвищення ефективності активних операцій і оптимізація управлінських процесів, тоді як для АБ «Укргазбанк» ключового значення набувають зниження концентраційних ризиків, стабілізація якості кредитування та диверсифікація ресурсної бази.

б) Окреслено перспективи цифрової трансформації банків. Відомо, що цифрова трансформація є ключовим інструментом оновлення бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» і водночас засобом подолання структурних обмежень їх діяльності. Запропоновані напрями цифрового розвитку спрямовані на оптимізацію операційних процесів, підвищення ефективності управління витратами, удосконалення системи ризик-менеджменту та розвиток цифрових клієнтських сервісів з урахуванням масштабів діяльності, ризикового профілю й стратегічних пріоритетів кожного банку. Для АТ «Ощадбанк» цифровізація має переважно стабілізаційний характер і орієнтована на зниження витратної інерції та

підвищення керованості масштабної організаційної структури, тоді як для АБ «Укргазбанк» вона виступає розвитковим чинником, що забезпечує зниження концентраційних ризиків і розширення спеціалізованих сегментів фінансування.

7) Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк». Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених пропозицій для підвищення ефективності бізнес-моделей АТ «Ощадбанк» та АБ «Укргазбанк» у процесі стратегічного планування, управління ризиками та оптимізації операційної діяльності. Запропоновані напрями трансформації можуть бути інтегровані у внутрішні програми розвитку банків, зокрема в частині оздоровлення кредитного портфеля, підвищення результативності використання капіталу, зниження операційних витрат і вдосконалення системи управління ліквідністю відповідно до підходів SREP та вимог НБУ.

Отримані кількісні оцінки економічної ефективності дозволяють використовувати результати дослідження як інструмент прикладного обґрунтування управлінських рішень щодо цифрової трансформації, диверсифікації доходної бази та зниження кредитних і концентраційних ризиків. Прогнозні параметри (зміни Cost-to-Income Ratio, ROA, ROE, NPL, продуктивності персоналу) можуть бути застосовані під час формування фінансових планів, бюджетів та внутрішніх показників ефективності (KPI), а також у межах процедур ICAAP і SREP-оцінювання. Таким чином, результати дослідження мають прикладну цінність для підвищення стійкості та конкурентоспроможності державних банків і можуть бути використані регуляторними органами, фінансовими установами та аналітичними підрозділами під час ухвалення управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP) URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832>.
2. Вовчак О. Д. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46-51.
3. Вовченко О.С., Єгоричева С.Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища. Монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с.
4. Дегтярьова Н. В. Впровадження ризик-орієнтованого нагляду за методологією SREP : презентація / Наталія Дегтярьова, Департамент банківського нагляду НБУ. Київ, 5 грудня 2018 р. 24 слайди.
5. Заруцька О., Новікова Л., Павлов Р., Павлова Т., Левкович О. Оцінка бізнес-моделей українських банків за допомогою методу аналізу структурно функціональних груп. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45). С. 8-20.
6. Коваленко В.В., Коренєва О.Г., Черкашина К.Ф., Крухмаль О.В. Банківська система України: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2020. 187 с.
7. Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н. Банківська система : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.
8. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 40-42.
9. Національний банк України. Методологія оцінки бізнес-моделі банку та процесу управління ризиками (SREP) : офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua>.
10. Національний банк України. Пруденційний нагляд за банками: ризик-орієнтований підхід : інформаційна довідка. Київ : НБУ, 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prudential-supervision>.

11. Національний банк України. Щоквартальні та річні фінансові звіти банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua>.
12. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2022 (Financial Stability Report, December 2022). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf.
13. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 (Financial Stability Report, December 2023). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2_eng.pdf?v=4.
14. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 (Financial Stability Report, December 2024). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2_eng.pdf?v=9.
15. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voennoho-14>.
16. Омеленчук В. Сутність та класифікація бізнес-моделей банку. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 179-184.
17. Оніщенко Ю.І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. №160. С.113-117.
18. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». Офіційний сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua>.
19. Офіційний сайт АБ «Укргазбанк». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrgasbank.com>.
20. Ощадбанк та Укргазбанк отримали €40 млн кредиту від EFSE. In Venture, 2022. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/oshadbank-ta-ukrgazbank-otrimali-euro40-mln-kreditu-vid-efse>.
21. Петручок Ю. В. Резерви покращення фінансового стану комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»): кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «072 – фінанси, банківська справа та страхування». Тернопіль: ТНТУ, 2023. 111 с.
22. Підвищення ефективності банківського нагляду в Україні: нові підходи

НБУ [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. Київ, 2022. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/nbu-pidvishchennya-efektivnosti-bankivskogo-nagliadu-2022>.

23. Підсумки круглого столу щодо впровадження ризик-орієнтованого нагляду за методологією SREP [Електронний ресурс] / Національний банк України. Київ: НБУ, 2020. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/uprovadjennya-rizik-oriyentovanogo-naglyadu-za-metodologiyeyu-srep--pidsumki-mijnarodnogo-kruglogo-stolu>.

24. Показники діяльності банків. Наглядова статистика. LCR, NSFR, H2, H3, H7, H9 та інші нормативи. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

25. Про затвердження Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішньої ліквідності в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 22.12.2017 № 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-17>.

26. Рудевська В.І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. *Науково-виробничий журнал «Бізнес навігатор»*. 2020. Вип. 3 (59). С. 140-147.

27. Тимошик Н.С. Забезпечення ефективності банківської системи. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*», 1–2 червня 2022 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 152-154.

28. Чалик М.О. Бізнес-моделі діяльності банків: робота на здобуття кваліфікаційного рівня бакалавра, спец.: 072 - фінанси, банківська справа та страхування / М.О. Чалик; наук. керівник І.В. Белова. Суми: СумДУ. 2020. 69 с.

29. Altavilla C., Boucinha M., Peydró J.-L. Bank capital and lending in times of crisis. *Journal of Financial Economics*. 2017. Vol. 126, No. 1. P. 1-21.

30. Ayadi R., Arbak E., Naceur S. Bank business models: What do we know?

Brussels: Centre for European Policy Studies, 2016. 52 p. (CEPS Special Report No. 143). URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/bank-business-models>.

31. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms. Basel: Bank for International Settlements, 2017. 140 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>.

32. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for financial institutions' corporate governance. Basel: Bank for International Settlements, 2021. 58 p.

33. Berger A. N., Bouwman C. H. S. How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics*. 2013. Vol. 109, No. 1. Pp. 146-176.

34. EBA (European Banking Authority). Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) (EBA/GL/2014/13). London : European Banking Authority, 2014. URL: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/supervisory-review-and-evaluation-srep-and-pillar-2>.

35. European Central Bank. Guide to the assessment of banks' business models. Frankfurt am Main: European Central Bank, 2018. 67 p.

36. European Banking Authority. Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP). London: EBA, 2018. 111 p.

37. European Central Bank. SREP methodology booklet: Supervisory Review and Evaluation Process for significant institutions. Frankfurt am Main : ECB, 2023. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/srep/html/index.en.html>.

38. Goncharenko, T. (2020). Analysis of models of banking business strategy: international and domestic experience. *Economic Analysis*, 30(1), 42-49. <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.042>.

39. Hantas, N. H., & Clanet, S. (2021). Developing Supervisory Review and Evaluation Process (SRP) Framework. Washington, DC: International Monetary Fund.), 2021. 112 p. URL: <https://www.bookstore.imf.org/books/developing->

supervisory-review-and-evaluation-process-srp-framework.

40. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report: Vulnerabilities in a maturing credit cycle. Washington, DC: IMF, 2023. 183 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>.

41. Moorad Choudhry The Principles of Banking (2nd edition). John Wiley & Sons, 2022. 886 p.

42. Organisation for Economic Co-operation and Development. Digital transformation in banks and financial services. Paris: OECD Publishing, 2020. 96 p.

43. Papadimitriou T., Gogas P., & Agrapetidou A. The resilience of the US banking system. *International Journal of Finance & Economics*. 2020. Pp. 119-130.

44. Philippon T. On fintech and financial inclusion: Efficiency or disruption? Basel: Bank for International Settlements, 2020. 43 p. (BIS Working Papers No. 841). URL: <https://www.bis.org/publ/work841.htm>.

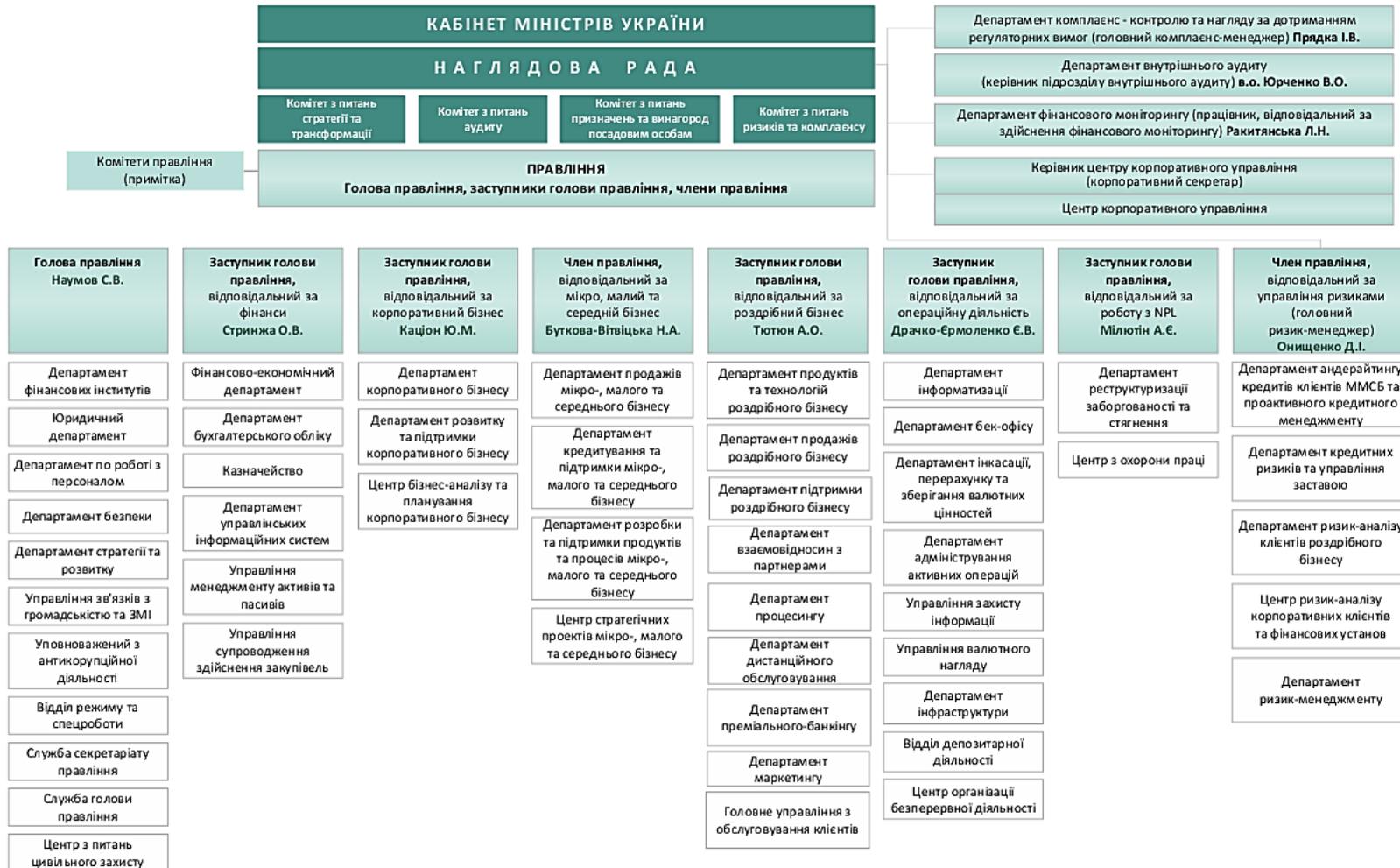
45. Vives X. Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*. 2019. Vol. 11. Pp. 243-272.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рішення наглядової ради АТ «Ощадбанк» від 01.07.2025 №15 п.10 з урахуванням рішення наглядової ради АТ «Ощадбанк» від 20.03.2025 №7, п.10, рішення наглядової ради АТ «Ощадбанк» від 30-січня 2025 року протокол №2 (п.13), рішення наглядової ради від 28.03.2025 протокол №8 (п.13)

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «ОЩАДБАНК»

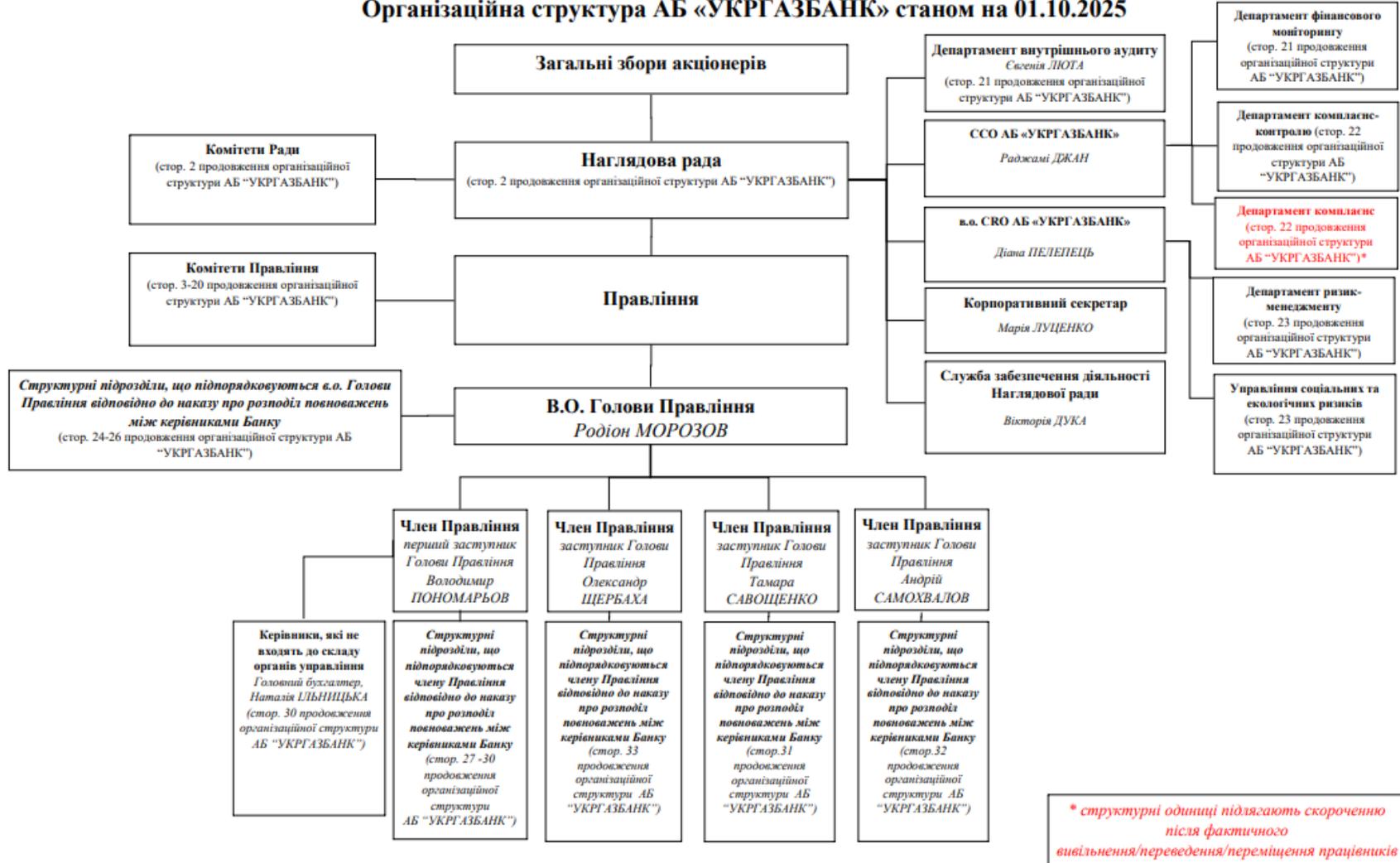


Додаток Б

Затверджено рішенням Наглядової ради АБ «УКРГАЗБАНК»
від 07.03.2017 року (протокол №2) зі змінами

(останні зміни затверджено рішенням Наглядової ради АБ «УКРГАЗБАНК» від 29.08.2025 року (протокол №30))

Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 01.10.2025



Додаток В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

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

Продовж. дод. В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

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

Від імені Правління:



Сергій НАУМОВ
Голова Правління

07 квітня 2025 року

Марія ДЕМКОВИЧ
Головний бухгалтер

07 квітня 2025 року

Додаток Д

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

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

Від імені Правління:


 Сергій НАУМОВ
Голова Правління

07 квітня 2025 року

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


 Марія ДЕМКОВИЧ
Головний бухгалтер

07 квітня 2025 року

Додаток Е

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

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

Продовж. дод. Е

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Чистий прибуток/(збиток)	5 976 482	638 342
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	196 261	140 382
Чиста зміна резерву переоцінки будівель за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	613 175	(82 486)
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:</i>		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	164	1 068
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(51 164)	(86 383)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	-	1 188
Інші сукупні доходи/(витрати)	758 436	(26 231)
Всього сукупний дохід/ (витрати)	6 734 918	612 111
 Відноситься до:		
Акціонера Банку	6 735 425	612 523
Неконтрольованої частки участі	(507)	(412)

Від імені Правління:



С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року



М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року

Додаток Ж

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

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

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

Від імені Правління



С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року



М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року

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

Додаток З

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2024 рік

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

на 31 грудня 2024 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2024	31 грудня 2023
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	67 276 990	49 749 451
Кредити та інші залишки з банками	8	1 424 266	1 633 211
Кредити та аванси клієнтам	9	67 649 476	63 332 947
Інвестиції в цінні папери	10	59 491 216	55 728 665
Похідні фінансові активи	11	1 827	2 933
Інвестиційна нерухомість	12	346 362	154 269
Поточні податкові активи		-	1 070 155
Відстрочені податкові активи	13	230 531	54 449
Основні засоби та нематеріальні активи	14	1 217 319	1 225 785
Активи з права користування	15	110 731	138 631
Інші фінансові активи	16	738 138	2 112 157
Інші нефінансові активи	16	414 093	664 730
Загальна сума активів		198 900 949	175 867 383
Зобов'язання			
Кошти банків	17	3 495 409	2 794 957
Кошти клієнтів	18	166 650 480	154 133 564
Похідні фінансові зобов'язання	11	1 285	20 376
Інші залучені кошти	19	8 452 594	5 579 937
Забезпечення	21		
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		528 777	677 152
Інше забезпечення		149 786	153 335
Інші фінансові зобов'язання	16	1 372 557	648 999
Інші нефінансові зобов'язання	16	1 122 918	613 411
Поточні податкові зобов'язання		917 254	-
Загальна сума зобов'язань		182 691 060	164 621 731
Власний капітал			
Статутний капітал	20	13 837 000	13 837 000
Емісійний дохід		135 942	135 942
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Власні викуплені акції		(518 439)	(518 439)
Резервні та інші фонди банку		1 161 419	967 777
Інші резерви	20	3 059 044	1 528 277
Нерозподілений прибуток		(362 773)	(3 602 601)
Загальна сума власного капіталу		16 209 889	11 245 652
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		198 900 949	175 867 383

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

В.о. Голови Правління

Родіон МОРОЗОВ

Головний бухгалтер

Наталія ІЛЬНИЦЬКА

Додаток К

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2024 рік

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	2024	2023
Процентні доходи		20 756 717	17 369 733
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	24	20 641 557	17 300 343
Інші процентні доходи		115 160	69 390
Комісійні доходи	22	2 312 281	2 260 965
Процентні витрати	25	(10 625 247)	(10 690 068)
Комісійні витрати	22	(948 789)	(964 194)
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		22 453	267 157
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		373 908	72 374
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		311 780	260 318
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		135	274 865
Чистий збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(19 853)	(2 097)
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	7, 8, 9, 10, 26	(1 124 142)	(167 519)
Інші прибутки	23	324 024	448 147
Витрати на виплати працівникам	28	(3 757 852)	(2 941 919)
Амортизаційні витрати	14, 15	(480 528)	(427 404)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 274 911)	(1 068 390)
Прибуток (збиток) від зменшення корисності для нефінансових активів	27	43 290	(24 010)
Прибуток від операційної діяльності		5 913 266	4 667 958
Збиток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(110)	(7 055)
Прибуток до оподаткування		5 913 156	4 660 903
Витрати на сплату податку	13	(2 496 685)	(2 724 477)
Прибуток		3 416 471	1 936 426

Продовж. дод. К

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2024 рік

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (продовження)

	Примітки	2024	2023
Звіт про сукупний дохід			
Інший сукупний дохід			
<i>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</i>			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки основних засобів, активів за наданим правом використання та нематеріальних активів	20	10 460	(24 092)
Загальна сума іншого сукупного доходу (збитку), який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		10 460	(24 092)
<i>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</i>			
Чиста величина зміни справедливої вартості боргових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	1 675 648	2 056 063
Сума накопиченого (збитку)/прибутку, перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття боргових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	(373 908)	(72 374)
Величина зміни оціночного резерву під очікувані кредитні збитки за борговими інструментами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	550 200	306 476
Чиста величина зміни справедливої вартості інвестицій в інструменти капіталу, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	7	(1 480)
Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		1 851 947	2 288 685
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		1 862 407	2 264 593
Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці основних засобів, активів за наданим правом використання та нематеріальних активів, у складі іншого сукупного доходу	20	(8 403)	(6 451)
(Податок на прибуток) / відшкодування податку на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	20	(306 238)	134 962
Загальна сума іншого сукупного доходу		1 547 766	2 393 104
Загальна сума сукупного доходу		4 964 237	4 329 530
Середньозважена кількість акцій (у тисячах)		13 837 000	13 837 000
Чистий прибуток на акцію (в гривнях)		0,25	0,14

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

В.о. Голови Правління

Родіон МОРОЗОВ

Головний бухгалтер

Наталія ІЛЬНИЦЬКА

15 березня 2025 року

Додаток Л

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2023 рік

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

на 31 грудня 2023 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (перекласифіковано*)	31 грудня 2021 (перекласифіковано*)
Активи				
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	49 749 451	35 346 787	30 188 103
Кредити та інші залишки з банками	8	1 633 211	2 420 569	5 081 150
Кредити та аванси клієнтам	9	63 332 947	64 759 128	55 889 683
Інвестиції в цінні папери	10	55 728 665	23 217 149	29 458 919
Похідні фінансові активи	11	2 933	15 069	509
Інвестиційна нерухомість	12	154 269	156 366	153 955
Поточні податкові активи		1 070 155	2 690 423	-
Відстрочені податкові активи	13	54 449	30 138	32 254
Основні засоби та нематеріальні активи	14	1 225 785	1 234 025	1 187 141
Активи з права користування	15	138 631	166 113	255 664
Інші фінансові активи	16	2 112 157	900 755	334 523
Інші нефінансові активи	16	664 730	709 427	689 615
Загальна сума активів		175 867 383	131 645 949	123 271 516
Зобов'язання				
Кошти банків	17	2 794 957	5 568 569	4 799 959
Кошти клієнтів	18	154 133 564	112 778 613	96 736 381
Похідні фінансові зобов'язання	11	20 376	737	72 346
Інші залучені кошти	19	5 579 937	4 384 815	7 205 704
Забезпечення	21			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		677 152	302 743	369 357
Інше забезпечення		153 335	396 062	266 105
Інші фінансові зобов'язання	16	648 999	771 373	1 343 870
Інші нефінансові зобов'язання	16	613 411	526 915	402 119
Поточні податкові зобов'язання		-	-	444 773
Загальна сума зобов'язань		164 621 731	124 729 827	111 640 614
Власний капітал				
Статутний капітал	20	13 837 000	13 837 000	13 837 000
Емісійний дохід		135 942	135 942	135 942
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)	(1 102 304)
Власні викуплені акції		(518 439)	(518 439)	(518 439)
Резервні та інші фонди банку		967 777	967 777	590 676
Інші резерви	20	1 528 277	(864 441)	(2 185)
Нерозподілений прибуток		(3 602 601)	(5 539 413)	(1 309 788)
Загальна сума власного капіталу		11 245 652	6 916 122	11 630 902
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		175 867 383	131 645 949	123 271 516

*Порівняльна інформація була перекласифікована. Деталі перекласифікації наведені у Примітці 3(г).

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

В.о. Голови Правління

Родіон МОРОЗОВ

Головний бухгалтер

Наталія ІЛЬНИЦЬКА

Додаток М

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2023 рік

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	2023	2022 (перекласифіковано*)
Процентні доходи		17 369 733	11 566 183
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	24	17 300 343	11 316 936
Інші процентні доходи		69 390	249 247
Комісійні доходи	22	2 260 965	2 327 460
Процентні витрати	25	(10 690 068)	(6 571 938)
Комісійні витрати	22	(964 194)	(906 636)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		267 157	(44 721)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		72 374	37 331
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		260 318	(419 087)
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		274 865	1 155 577
Чистий (збиток) прибуток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(2 097)	914
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	7, 8, 9, 10, 26	(167 519)	(7 071 168)
Інші прибутки	23	448 147	214 554
Витрати на виплати працівникам	28	(2 941 919)	(2 535 646)
Амортизаційні витрати	14, 15	(427 404)	(365 780)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 068 390)	(1 380 922)
Збиток від зменшення корисності для нефінансових активів	27	(24 010)	(14 697)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		4 667 958	(4 008 576)
(Збиток) прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(7 055)	9 437
Прибуток (збиток) до оподаткування		4 660 903	(3 999 139)
(Витрати на сплату податку)/ відшкодування податку	13	(2 724 477)	137 626
Прибуток (збиток)		1 936 426	(3 861 513)

*Порівняльна інформація була перекласифікована. Деталі перекласифікації наведені у Примітці 3(е).

Продовж. дод. М

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2023 рік

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (продовження)

	Примітки	2023	2022 (перекласифіковано*)
Звіт про сукупний дохід			
Інший сукупний дохід			
<i>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</i>			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, (збитки) прибутки від переоцінки основних засобів, активів за наданим правом використання та нематеріальних активів	20	(24 092)	23 127
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		(24 092)	23 127
<i>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</i>			
Чиста величина зміни справедливої вартості боргових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	2 056 063	(1 449 078)
Сума накопиченого (збитку)/прибутку, перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття боргових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	(72 374)	(37 331)
Величина зміни оціночного резерву під очікувані кредитні збитки за борговими інструментами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	306 476	749 789
Чиста величина зміни справедливої вартості інвестицій в інструменти капіталу, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	(1 480)	-
Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		2 288 685	(736 620)
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		2 264 593	(713 493)
Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці основних засобів, активів за наданим правом використання та нематеріальних активів, у складі іншого сукупного доходу	20	(6 451)	(4 812)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	20	134 962	(134 962)
Загальна сума іншого сукупного доходу (збитку)		2 393 104	(853 267)
Загальна сума сукупного доходу (збитку)		4 329 530	(4 714 780)
Середньозважена кількість акцій (у тисячах)		13 837 000	13 837 000
Чистий прибуток/(збиток) на акцію (в гривнях)		0.14	(0.28)

*Порівняльна інформація була перекласифікована. Деталі перекласифікації наведені у Примітці 3(а).

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

В.о. Голови Правління

Родіон МОРОЗОВ

Головний бухгалтер

Наталія ІЛЬНИЦЬКА