

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ВОЄННИЙ ТА
ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

студент 4 курсу, групи 472,
денної форми навчання,
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»

Задачін Олег Ігорович _____

Керівник:

доцент кафедри фінансів і кредиту
Харабара Віолетта Миколаївна _____

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № __ від __ травня 2023 р.
Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.*

АНОТАЦІЯ

Задачін О.І. Діяльність банківських установ у воєнний і післявоєнний періоди. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні та практичні аспекти діяльності банківських установ у воєнний і післявоєнний періоди. Визначено сутність банківського сектору у воєнний час, досліджено історичний контекст та специфіку сучасної епохи. Розглянуто динаміку ключових показників діяльності АТ КБ «Приватбанк» в умовах воєнного часу. Окрему увагу приділено впливу війни на ризикованість та прибутковість АТ КБ «Приватбанк». Розглянуто світовий досвід фінансових механізмів підвищення стійкості банків у воєнний час та запропонована стратегія політики банку щодо кредитної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні.

Ключові слова: банки, банківська діяльність, ліквідність, криза, фінансування, банківське кредитування, кредитні послуги.

SUMMARY

Zadachin O. Activities of banking institutions in the war and post-war periods. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education in specialty 072 – Finance, banking and insurance. Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

In the qualification work, the theoretical and practical aspects of the activity of banking institutions in the war and post-war periods are investigated. The essence of the banking sector in wartime was determined, the historical context and specifics of the modern era were investigated. The dynamics of the key indicators of JSC CB "Privatbank" activity in wartime conditions were considered. Particular attention was paid to the impact of the war on the riskiness and profitability of JSC CB "Privatbank". The world experience of financial mechanisms for increasing the stability of banks in wartime and the proposed strategy of the bank's policy regarding credit support for small and medium-sized businesses in Ukraine are considered.

Key words: banks, banking activity, liquidity, crisis, financing, bank lending, credit services.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей, результатів і текстів наукових досліджень мають посилання на відповідне джерело.

_____ О.І. Задачін

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти діяльності банківських установ у воєнний і післявоєнний періоди.....	7
1.1 Вплив війни на банківський сектор: історичний контекст та особливості сучасності	7
1.2 Типові ризики та проблеми банківських установ у період військового конфлікту та відновлення	12
Розділ 2. Аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк» протягом 2020-2022 рр.....	19
2.1 Динаміка основних показників АТ КБ «Приватбанк» в умовах війни	19
2.2 Вплив війни Росії проти України на ризикованість та рентабельність АТ КБ «Приватбанк»	24
Розділ 3. Оптимальні стратегії адаптації та розвитку банків у воєнний і післявоєнний періоди.....	32
3.1 Стратегії підвищення стійкості банківських установ у воєнний час	32
3.2 Стратегії післявоєнного відновлення та зростання банківських установ .	37
Висновки	43
Список використаних джерел.....	46

ВСТУП

Вивчення діяльності банківських установ під час і після воєнних конфліктів формує основу для проведення виваженої майбутньої політики з врегулювання кризових ситуацій. Збройні конфлікти, незважаючи на свою екстремальність, є частиною спектру потенційних потрясінь, які можуть вплинути на фінансові системи. Вивчення післявоєнного відновлення та реконструкції банківського сектору формує уявлення про ширші процеси відновлення економіки. Банки відіграють ключову роль в економічній стабілізації та розвитку, і розуміння того, як сектор зберігає стійкість та швидко відновлюється після серйозних руйнувань, стає основою для розробки та реалізації стратегій посткризового відновлення.

Таким чином, вивчення діяльності банківських установ під час і після війни створює багатогранне знання, яке є цінним для істориків, політиків, фінансових фахівців і суспільства в цілому.

Наукові джерела звертаються увагу, в основному, на практичні аспекти дослідженої проблеми стабілізації та відновлення банків у складних воєнних умовах. Петрик О. висвітлює політику Національного банку України у воєнний час. У спільній роботі Н. Прокопенко, В. Мирончук та І. Шепель розглядають принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Вони розкривають механізми адаптації, які дозволяють фінансовим системам витримувати нестабільність і конфлікт, а також детально описують інноваційні стратегії, які банки мають застосовувати для виживання та безперервного обслуговування клієнтів. Правдиковська І. та Дорошенко Н. оцінюють вплив війни на українську банківську систему. Отриманий результат розкриває як короткострокові, так і довгострокові наслідки, з акцентом на стійкості системи та заходах, впроваджених для пом'якшення наслідків війни. Сопівник Л. І. досліджує особливості функціонування банківської системи України під час війни. Ця робота надає цінну інформацію про конкретні заходи та підходи, що застосовувалися для роботи в складних

умовах воєнного часу. Антипенко Н.В. та Мельничук О.П. представляють аналіз функціонування банківської системи України в умовах повномасштабної війни. Робота пропонує поглиблений погляд на фінансові механізми, інституційні реакції та надзвичайну адаптацію, необхідну за таких умов. Черепанова В. О. надає рекомендації щодо покращення роботи української банківської системи в умовах війни. Вони ґрунтуються на глибокому розумінні унікальних викликів воєнного часу та глибокому аналізі операційних прогалин, які необхідно усунути. Івасечко О. окреслює місце і роль необанківських установ під час і після війни. Аналіз визнає особливий внесок цих інноваційних фінансових установ, пропонуючи ширший погляд на адаптивність та універсальність фінансової системи країни. Зубенко О. П. та Новицька О. В. досліджують роботу банків під час військових дій. Їхні роботи заглиблюються у специфіку роботи банків в умовах активного конфлікту, проливаючи світло на практичні аспекти та виклики надання банківських послуг за таких обставин. Біхняк О. В. розглядає правовий режим системи SWIFT як складової міжнародної банківської системи під час війни в Україні. Дослідження автором міжнародних банківських процедур та правових рамок дає унікальний погляд на перетин фінансів та міжнародного права в умовах конфлікту. Федукевич А. П. досліджує діяльність українських банків на валютному ринку в умовах воєнного стану. Петручок Ю. охоплює минулий, теперішній та майбутній досвід.

Таким чином, розглянуті наукові джерела підкреслюють складність функціонування банківських систем в умовах війни та висвітлюють багатогранні стратегії, які використовує українська банківська система, щоб вистояти та адаптуватися в такому складному середовищі. Зібрані дослідження вказують на вирішальну роль стійкої банківської системи у збереженні економічної стабільності під час кризи. Вони також пропонують пропозиції для інших країн, які можуть зіткнутися з подібними труднощами, тим самим роблячи свій внесок у ширшу сферу управління фінансовими кризами.

Метою роботи є обґрунтування оптимальних стратегій адаптації та розвитку банків у воєнний і післявоєнний періоди.

Відповідно, в якості завдань слід виділити:

- розглянути історичний контекст та особливості сучасності щодо впливу війни на банківський сектор;
- систематизувати типові ризики та проблеми банківських установ у період військового конфлікту та відновлення;
- оцінити динаміку основних показників АТ КБ «Приватбанк» в умовах війни;
- вивчити вплив війни Росії проти України на ризикованість та рентабельність АТ КБ «Приватбанк»;
- запропонувати стратегії підвищення стійкості банківських установ у воєнний час;
- обґрунтувати стратегії післявоєнного відновлення та зростання банківських установ.

Предметом дослідження є обґрунтування та реалізація стратегії адаптації та відновлення банку в умовах війни чи завершення воєнних дій.

Об'єктом слід вважати банківську систему України.

У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні **методи** дослідження. До загальнонаукових можна віднести: індукцію, системний підхід, аналогію, дедукцію, контент-аналіз тощо. Використовували такі емпіричні методи: горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, балансовий метод та інші.

Інформаційна база включає в себе звітність ПАТ «КБ «Приватбанк», а також дані НБУ.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 45 сторінках. Робота містить 7 таблиць та 8 рисунків, список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

1.1 Вплив війни на банківський сектор: історичний контекст та особливості сучасності

Ситуація роботи банків у час війни є екстраординарною, а тому звичайні екстраполяції та використання досвіду мирного часу не є доречними. Тому слід, перш за все, звернути увагу на історичний контекст, випадків протягом попередніх років, які б демонстрували певний розвиток банківської системи в умовах воєнних дій.

Війна в Іраку, яка розпочалася у 2003 році з вторгнення під проводом США, мала глибокий вплив на банківську систему та економіку Іраку в цілому [39]. У 2003-2004 роках розмір і роль банківської системи країни були незначними. За відсутності електронних банківських послуг, банкоматів і кредитних карток, більша частина іракської економіки все ще базується на готівці. Вона працює в обхід, а не через офіційний банківський сектор. За оцінками Міністерства фінансів США, активи іракських банків становлять лише 2 мільярди доларів, або лише 10% ВВП, що є "низьким показником у порівнянні з будь-якими іншими країнами"[27].

Безпосередній вплив вторгнення був серйозним. Війна завдала значної шкоди інфраструктурі країни, в тому числі її фінансовій системі. Багато банків було фізично пошкоджено або зруйновано під час початкового конфлікту та подальших повстанських дій, а також відбулася значна втрата як фізичного, так і людського капіталу. Незахищеність і нестабільність, що настали після вторгнення, зробили нормальну банківську діяльність майже неможливою в багатьох частинах країни.

При цьому політична еліта країни намагалася пограбувати банківську систему Іраку. 18 березня 2003 року Кусай Хусейн прибув до Центрального

банку Іраку в Багдаді з запискою від батька, в якій той наказував вилучити 1 мільярд доларів США. Три вантажівки і кілька чиновників іракського режиму, включно з Кусаєм, здійснювали фізичне переміщення коштів[40;33].

Після вторгнення Коаліційна тимчасова адміністрація (КТА), перехідний уряд, створений США та їхніми союзниками, доклала значних зусиль для відновлення та реформування фінансової системи Іраку. До війни банківська система Іраку перебувала під контролем держави і була неефективною. КТА прагнула лібералізувати та модернізувати систему, запрошуючи на ринок іноземні банки, знижуючи відсоткові ставки та модернізуючи банківські закони і правила.

Незважаючи на ці зусилля, прогрес у реформуванні банківської системи Іраку був повільним. Багато банків залишаються державними, і в секторі все ще домінують Торговий банк Іраку та банки Rafidain і Rasheed, які були найбільшими державними банками до війни. Крім того, багато іракців не мають доступу до банківських послуг, а економіка залишається значною мірою залежною від готівки.

Проблеми безпеки, недовіра до банківської системи, відсутність сучасної банківської інфраструктури, а також непослідовне регулювання та нагляд – все це створило проблеми для зростання та розвитку банківського сектору Іраку. Нестабільна політична ситуація та періодичні випадки насильства також змусили іноземні банки остерігатися інвестувати значні кошти в країну. Таким чином, війна в Іраку мала глибокий і руйнівний вплив на банківську систему Іраку. Війна завдала значної шкоди сектору, і, незважаючи на зусилля з реформування та відновлення, банківська система продовжує стикатися з серйозними проблемами.

Війна в Лівані 2006 року, також відома як Липнева війна, відбувалася з 12 липня по 14 серпня 2006 року між Ізраїлем і Хезболла, шіїтською ісламістською політичною партією і бойовим угрупованням, що базується в Лівані. Конфлікт тривав відносно недовго, і більша частина фізичних руйнувань обмежилася лише окремими районами Лівану. Хоча, безумовно,

були економічні наслідки і певні пошкодження інфраструктури в Ізраїлі, вони були менш серйозними, ніж у Лівані.

Суттєвого впливу на положення банків ця війна не мала. У роки після війни в Лівані 2006 року ізраїльська економіка виявилася стійкою, демонструючи стійке зростання і високі показники порівняно з багатьма іншими розвиненими країнами. Це свідчить про те, що, хоча війна створила короткострокові проблеми для ізраїльських банків, сектор зміг ефективно подолати ці виклики.

Після падіння центрального уряду Сомалі в 1991 році країна пережила важку громадянську війну, яка не тільки підірвала і зруйнувала значну частину соціального життя країни, але й призвела до масового колапсу фінансового сектору країни[31, с.41].

Ці потрясіння мали значний вплив на банківську систему країни, що призвело до її майже повного колапсу. Більшість традиційних банківських операцій припинили свою діяльність, а багато фінансових операцій перейшли до неформальних механізмів, включаючи грошові перекази від сомалійської діаспори та традиційну систему "Хавала", що ґрунтується на довірі, для переказу грошей.

За відсутності центрального банківського органу місцеві органи влади та приватні підприємства намагалися запровадити базові банківські послуги, але їхнє охоплення та вплив були обмеженими через постійну нестабільність, відсутність регулювання та нагляду. Останніми роками в Сомалі докладалися зусилля для відновлення банківського сектору. Повторне створення Центрального банку Сомалі у 2009 році стало вирішальним кроком на шляху до формування офіційного фінансового сектору, хоча він стикається зі значними проблемами, включаючи брак інструментів впливу, постійну нестабільність і населення, яке в основному залишається не охопленим банківськими послугами.

Мобільні гроші стали важливим фактором у фінансовому ландшафті Сомалі через відсутність стабільного банківського сектору та у зв'язку із

широким використанням мобільних телефонів. Такі сервіси, як Zaad у Сомаліленді та EVC Plus у Могадішо, виявилися успішними і широко використовуються для повсякденних транзакцій.

Однак на шляху відновлення та розвитку банківської системи Сомалі проявляються значні виклики. Серед них – недовіра до офіційних фінансових установ, брак кваліфікованих фахівців у секторі, недосконалість нормативно-правової бази та тривала нестабільність у окремих частинах країни. Отже, незважаючи на певний прогрес у відновленні сектору, банківська система Сомалі залишається недостатньо розвиненою і стикається зі значними проблемами.

Російсько-грузинська війна в серпні 2008 року мала значний короткостроковий вплив на банківську систему та економіку Грузії. Початок військових дій призвів до раптової фінансової нестабільності, про що свідчить короткий період швидкої девальвації грузинського ларі, національної валюти, та початкове падіння економіки [32].

Банки опинилися в нестабільній ситуації, зіткнувшись з раптовим зростанням ризиків і невизначеності. Це середовище спричинило проблеми з ліквідністю, оскільки довіра вкладників зменшилася, а умови зовнішнього фінансування стали жорсткішими. Інвестори стали обережними, що негативно вплинуло на приплив прямих іноземних інвестицій. Уряд Грузії за підтримки міжнародних інституцій, таких як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, швидко вжив заходів для пом'якшення цих наслідків та стабілізації банківської системи. Вони запровадили низку реформ та отримали значну міжнародну фінансову допомогу. Центральний банк забезпечив ліквідність банківського сектору та вжив заходів, щоб фінансова система продовжувала функціонувати.

У роки після конфлікту банківський сектор продемонстрував стійкість і зумів стабілізуватися, що стало результатом швидких дій грузинської влади та міжнародних інституцій. Галузь поступово повернулася до зростання, і багато грузинських банків звітували про збільшення активів і прибутковості в

післявоєнні роки. Незважаючи на ці покращення, досвід війни підкреслив вразливість банківського сектору Грузії до зовнішніх шоків та геополітичної нестабільності.

Сьогодні банківський сектор Грузії вважається одним з найбільш розвинених і добре регульованих у регіоні, з високим рівнем відповідності міжнародним банківським стандартам. Проте, як і будь-яка банківська система, він продовжує стикатися з викликами та ризиками, в тому числі пов'язаними з геополітичною напруженістю, глобальними фінансовими умовами та внутрішніми економічними факторами.

У момент повномасштабного вторгнення РФ банківська система України мала декілька особливостей, які відрізняли її від банківських систем багатьох інших країн, що знаходилися на межі кризи (Рис. 1.1).

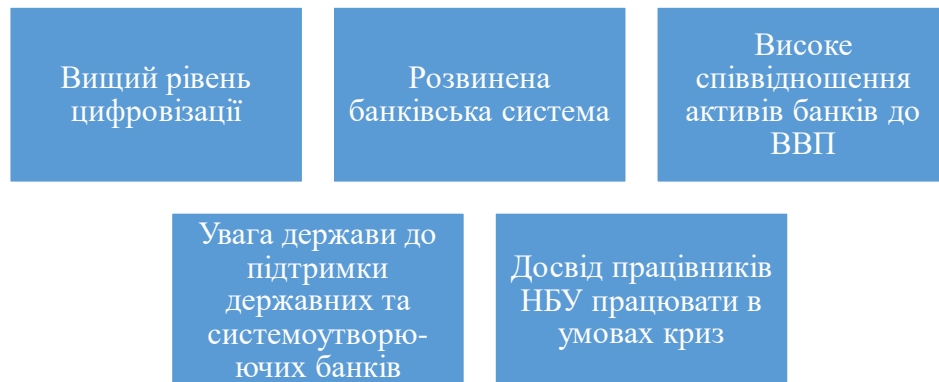


Рис. 1.1 Особливості банківської системи в Україні на момент повномасштабного вторгнення РФ

Джерело: складено автором на основі [26, с.124; 8, с.106; 24, с.299; 17, с.123]

Перш за все, банківська система України була відносно розвинутою, з великим числом активних банківських установ та високим рівнем банківської проникненості в економіці, що відображалось в високому співвідношенні активів банків до валового внутрішнього продукту країни.

Другою важливою особливістю був високий рівень цифровізації банківського сектору. Українські банки активно впроваджували технології цифрового банкінгу, що допомогло забезпечити доступ до послуг, незважаючи на невизначеність і потенційну дестабілізацію, пов'язану з конфліктом.

Третьою важливою характеристикою була зосередженість держави на підтримці державних та системоутворюючих банків. Також Національний банк України мав значний досвід роботи в умовах кризи, що було важливо при здійсненні сукупності заходів нівелювання деструктивного впливу війни. Розробка та впровадження ефективних політик управління кризовими ситуаціями з боку регулятора мали важливе значення для забезпечення стабільності банківської системи України в умовах воєнного конфлікту. Отже, унікальна комбінація розвиненості банківського сектору, високого рівня цифровізації, активної підтримки від держави та досвіду роботи в умовах кризи забезпечила Україні ряд стратегічних переваг у відповіді на кризові ситуації.

Отже, війна відіграє значну роль у формуванні банківського сектору, створюючи надзвичайні обставини, що вимагають прискореного реагування та реформ. Події, такі як Грузинсько-російська війна, війна в Іраку та громадянська війна в Сомалі, підкреслили, що конфлікти можуть призвести до фінансової нестабільності. Основні виклики полягають у підтримці ліквідності, управлінні кредитними ризиками, забезпеченні неперервності операцій, адаптації до нових регулятивних вимог, а також у відновленні довіри до формального банківського сектору. Особливостями України у цьому контексті є вищий рівень цифровізації, розвинена банківська система, високе співвідношення активів банків до ВВП, увага держави до підтримки державних та системоутворюючих банків, досвід працівників НБУ працювати в умовах криз.

1.2 Типові ризики та виклики банківських установ у період військового конфлікту та відновлення

Початок військових дій означає системний, комплексний та всеохоплюючий негативний вплив факторів зовнішнього середовища на

становище банківської системи. Тому доцільно систематизувати основні ризики та виклики для банків у період військового конфлікту та відновлення.

Аналіз наукової літератури дозволив вказати на такі загрози (Рис. 1.2):

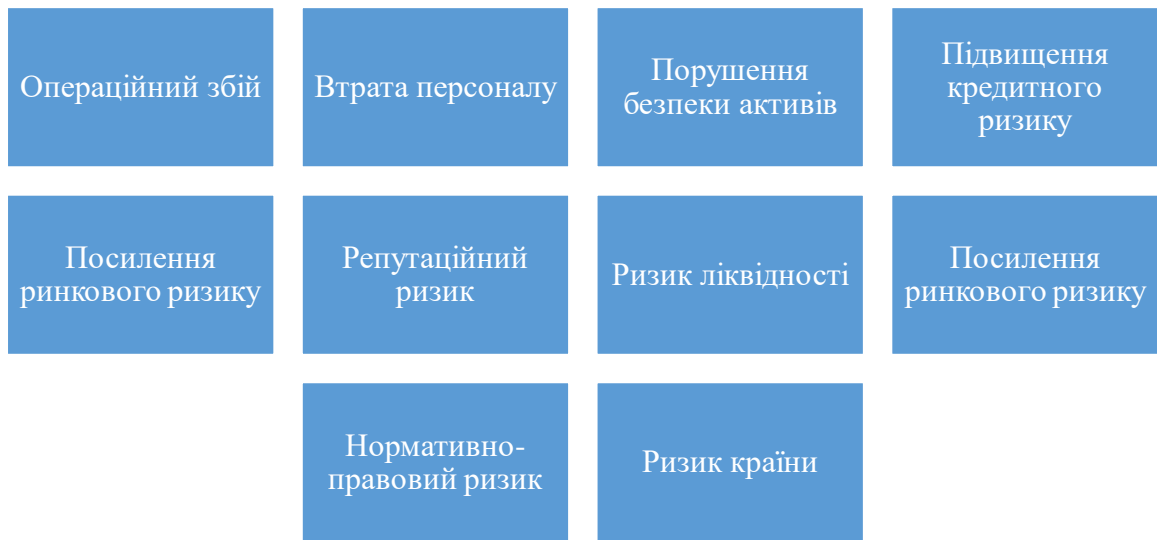


Рис. 1.2 Типові ризики та проблеми банківських установ у період військового конфлікту

Джерело: складено автором на основі [16, с.17; 19; 18, с.151]

Операційні збої охоплюють широкий спектр проблем, які можуть виникнути у внутрішній роботі банку. Цей ризик може посилюватися під час військових конфліктів, спричиняючи серйозні перебої в роботі банку. Вони є наслідком фізичного руйнування банківських приміщень або проблем у транспортній чи комунікаційній інфраструктурі. Крім того, загрози кібербезпеці зростають, оскільки зловмисники використовують хаос для свого збагачення. Як наслідок, такі важливі банківські послуги, як обробка транзакцій, оновлення рахунків, обслуговування клієнтів або навіть рутинне технічне обслуговування, можуть зіткнутися зі значними проблемами, що обмежує здатність банку надавати надійні послуги.

Втрата персоналу є ще однією серйозною проблемою під час військового конфлікту. Це насамперед пов'язано з переміщенням людей через вимушену або добровільну міграцію. Крім цього, ризик може бути реалізований якщо співробітників призивають на військову службу. Дефіцит

робочої сили, що виникає в результаті, серйозно ускладнює діяльність банку. Втрата ключового персоналу є особливо згубною, залишаючи незаповненими критичні ролі та потенційно гальмуючи виконання основних функцій. Крім того, конфлікт, що триває, може перешкоджати пошуку нових кадрів для заміни втраченого персоналу.

Порушення безпеки активів становить значну загрозу фінансовій життєздатності банківських установ під час військових конфліктів. Активи можуть бути як фізичними, наприклад, готівка, будівлі та обладнання, так і нематеріальними, наприклад, фінансові інструменти або дані. Фізичні активи можуть бути пошкоджені або знищені безпосередньо в результаті військових дій або супутніх збитків. Водночас, нематеріальні активи, такі як фінансові дані, можуть бути скомпрометовані або втрачені через операційні збої або кібератаки.

Підвищення кредитного ризику є серйозною проблемою, з якою банківські установи стикаються під час військових конфліктів. Порушення, спричинені конфліктом, впливають на здатність позичальників погашати свої кредити. Підприємства можуть втратити доходи через порушення ланцюгів постачання, зменшення споживчих витрат або фізичне пошкодження приміщень. Фізичні особи можуть втратити джерела доходу через безробіття чи переміщення у інші регіони. Як наслідок, може значно зрости частка проблемних кредитів у портфелі банку.

Ескалація ринкового ризику є поширеною проблемою для банків під час військових конфліктів. Ця загроза пов'язана з потенційною можливістю втрат через зміну ринкових цін. Невизначеність і волатильність зазвичай зростають у такі періоди, що призводить до різких коливань валютних курсів, процентних ставок і цін на акції. Такі збурення впливають на оцінку інвестиційного портфеля банку і призводять до значних фінансових втрат.

Ризик втрати репутації – це потенціал погіршення громадської думки або неконтрольованих подій, які можуть зашкодити іміджу банку, тим самим впливаючи на його прибутковість або навіть призводячи до більш серйозних

регуляторних наслідків. Під час військового конфлікту банк стикається з репутаційним ризиком, якщо його сприйматимуть як такий, що підтримує одну зі сторін конфлікту, прямо чи опосередковано. Крім того, нездатність задовольнити потреби клієнтів у такий складний час може зашкодити репутації банку.

Ризик ліквідності – це нездатність банку виконати свої зобов'язання при настанні строку їх погашення, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат. Під час військового конфлікту клієнти можуть поспішно забирати свої депозити, керуючись невизначеністю або потребою в готівці для подолання кризи. Процес призводить до масового зняття фінансових ресурсів, коли попит на них перевищує наявні в банку кошти. За відсутності ефективного управління така ситуація швидко переростає в кризу ліквідності, що потенційно може призвести до неплатоспроможності банку.

Нормативно-правовий ризик – це потенційні збитки через зміни в законодавстві, нормативних актах або стандартах, які можуть бути особливо нестабільними під час військових конфліктів. Уряди запроваджують нові правила або санкції, які обмежують банківські операції, перешкоджати доступу до певних ринків або впливають на оцінку певних активів. Крім того, банки можуть зіткнутися з юридичними ризиками, якщо вони ненавмисно порушать закони або нормативні акти, що швидко змінюються. Такі законодавчі та регуляторні зміни можуть призвести до значних фінансових санкцій, операційних обмежень та втрати репутації.

Ризик країни - це низка ризиків, пов'язаних з інвестуванням у певну країну. Ці ризики включають політичний ризик, ризик обмінного курсу, економічний ризик, суверенний ризик і трансфертний ризик. Під час військових конфліктів політична та економічна стабільність країни серйозно страждає. Нестабільність впливає на діяльність банку – від кредитоспроможності позичальників до стабільності інвестицій – і значно підвищує ймовірність фінансових втрат.

Наявні і певні виклики після завершення військових дій. Вони систематизовані на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Типові виклики банківських установ після військового конфлікту

Джерело: складено автором на основі [1, с.56; 2, с.380; 25, с.30]

Відновлення інфраструктури після військового конфлікту є значним викликом. Банківські відділення, офіси та банкомати можуть бути пошкодженими або зруйнованими, що потребує масштабного ремонту чи реконструкції. Крім того, ІТ-інфраструктура могла бути скомпрометована, що вплинуло на здатність банку надавати цифрові послуги. Процес відновлення інфраструктури може бути складним, тривалим і ресурсномістким. Він також вимагає координації з іншими елементами національної та місцевої інфраструктури, такими як енергетичні та телекомунікаційні мережі.

Відновлення довіри та впевненості після конфлікту є ще одним значним викликом. Під час конфлікту клієнти могли втратити віру в стабільність банку та його здатність захистити свої активи, особливо якщо банк зазнав операційних труднощів або значних збитків. Відновлення цієї довіри має важливе значення для відновлення банку та його майбутнього успіху.

Переоцінка активів є важливим завданням у постконфліктний період. Вартість активів, як фізичних, так і фінансових, могла суттєво постраждати від конфлікту. Нерухомість або застава, якою володіє банк, могла бути пошкоджена або знецінена, а кредити могли перетворитися на непрацюючі активи через неспроможність позичальників їх погасити. Банки повинні точно переоцінити вартість цих активів, що може передбачати списання одних кредитів або реструктуризацію інших.

Повернення непрацюючих кредитів є критично важливим завданням на постконфліктному етапі. Під час конфлікту клієнти банку могли зіткнутися з економічними труднощами, які обмежили їхню здатність погашати кредити, що призвело до збільшення частки непрацюючих кредитів на балансі банку. Погашення цих боргів є складним процесом, який часто вимагає переговорів, реструктуризації умов кредитування або навіть судових позовів.

Відновлення кваліфікації та навичок персоналу є ще одним серйозним постконфліктним викликом. Співробітники банку переміщені або їхні функції були непотрібними під час конфлікту. Як наслідок, банку слід докласти значних зусиль для набору, перепідготовки, щоб забезпечити необхідні навички та досвід для своєї діяльності.

Зміни в економічних умовах можуть суттєво впливають на операційне середовище банку. Конфлікт призводить до економічного спаду, інфляції, безробіття та інших несприятливих умов. Такі зміни знижують попит на банківські послуги, негативно позначаються на кредитоспроможності позичальників.

В процесі вивчення теоретичних аспектів діяльності банківських установ у воєнний і післявоєнний періоди сформульовані наступні висновки:

- охарактеризовано історичний контекст та особливості сучасності щодо впливу війни на банківський сектор. Війна генерує суттєві ризики та проблеми. Конфлікти, наприклад Грузинсько-російська війна, війна в Іраку і громадянська війна в Сомалі, показують, що найбільш очікуваним сценарієм є формування фінансової нестабільності. Порівняно з іншими прикладами

впливу війн на банківську систему Україна виділяється вищим рівнем цифровізації, розвиненою банківською системою, великою часткою активів банків відносно до ВВП, підтримкою держави для державних і системних банків, а також досвідом працівників НБУ у кризових умовах.

- під час та після військового конфлікту банки стикаються з цілою низкою ризиків та викликів, включаючи операційні перебої, втрату персоналу, порушення безпеки, підвищений кредитний ризик та інші, що виникають внаслідок невизначеності та соціально-політичної нестабільності. Після завершення конфлікту банки стикаються з такими завданнями, як відновлення пошкодженої інфраструктури, відновлення довіри громадськості, управління регуляторними змінами та реагування на зміни в економічних умовах. Вирішення цих складних питань вимагає виваженого управління ризиками, стратегічної гнучкості та глибокого розуміння мінливого економічного і соціального ландшафту, щоб забезпечити стійкість і відновлення фінансової установи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ПРОТЯГОМ 2020-2022 РР.

2.1 Динаміка основних показників АТ КБ «Приватбанк» в умовах війни

АТ КБ «Приватбанк» є найбільш важливим банком в Україні, а тому прослідкувати вплив війни на фінансову систему загалом можна на основі аналізу зміни фінансових індикаторів цієї кредитної установи. В якості періоду дослідження використовується 2020-2022 рр., як період до початку повномасштабного вторгнення та період початку всеохоплюючих активних воєнних дій.

У 2022 році кількість відділень зменшилася до 1210, що на 19% менше порівняно з попереднім роком. Таке різке скорочення збігається з початком війни, що свідчить про причинно-наслідковий зв'язок. Військові дії порушують бізнес-операції. Крім того, супутня економічна нестабільність посилює фінансові ризики, що призводить до реструктуризації фізичних банківських мереж (Рис. 2.1).

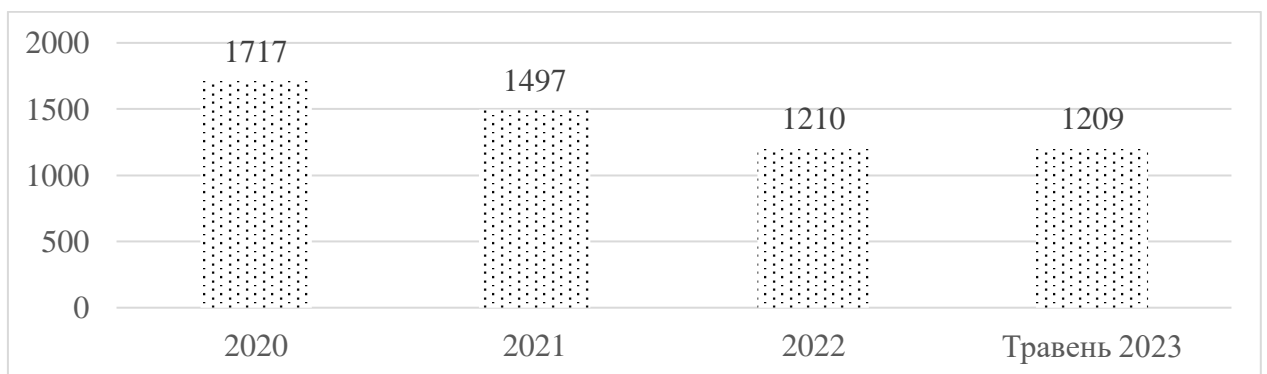


Рис. 2.1 Динаміка кількості відділень АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні
2023 рр., одиниць

Джерело: складено автором на основі[9]

Цікаво, що спад з 2022 по травень 2023 року є відносно незначним (з 1210 до 1209 відділень). Це можна інтерпретувати як фазу стабілізації реакції

банку на умови війни. Тренд свідчить про те, що банк прийняв стратегію для подолання наслідків війни, підтримуючи операційну безперервність в умовах геополітичних негараздів.

Таким чином, динаміка кількості відділень АТ КБ «Приватбанк» з 2020 року по травень 2023 року значною мірою демонструє вплив умов війни з 2022 року. Значне зменшення кількості відділень відображає стратегічну адаптацію банку у відповідь на операційні та фінансові виклики, спричинені військовим конфліктом. Хоча війна спричинила значний тиск на банк, вирівнювання показників у 2023 році може свідчити про стійкість.

Інтригуючим явищем є значне зростання грошових коштів з 28,1 млрд грн у 2021 році до 75,3 млрд грн у травні 2023 року. Війна спричинила перехід до утримання активів у більш ліквідних формах як адаптивного механізму для задоволення непередбачуваних і раптових фінансових потреб, наприклад, у зв'язку з панікою населення.

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., млрд грн.

Показники	Рік				Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Грошові кошти та їх еквіваленти	27,0	28,1	40,6	75,3	4,03	44,28	50,08
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	100,7	93,1	95,7	98,8	-7,60	2,81	-5,00
У т.ч. що рефінансуються НБУ	100,7	93,1	95,7	98,8	-7,60	2,81	-5,00
Кошти в інших банках	23,7	25,8	60,2	68,7	9,24	133,11	154,65
Кредити та заборгованість клієнтів	56,8	70,2	71,4	72,7	23,57	1,66	25,61
у тому числі резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб	-164,9	-164,2	-170,6	-170,9	-0,40	3,89	3,48
Чисті активи, усього	386,9	407,3	549,7	570,8	5,25	34,97	42,06
Довідково: ОВДП	195,3	206,2	235,9	236,6	5,59	14,38	20,78

Джерело: складено автором на основі [14;13;5]

Спостерігається зростання кредитів та заборгованості клієнтів з 70,2 млрд грн у 2021 році до 72,7 млрд грн у травні 2023 року. Незважаючи на воєнну ситуацію, банку вдалося дещо наростити кредитний портфель, що свідчить про стійкість клієнтської бази та стратегічну диверсифікацію в межах секторів, які менше постраждали від конфлікту.

Цікаво, що чисті активи демонструють значне відносне зростання на 42,06% у 2022 році порівняно з 2020 роком, незважаючи на військовий конфлікт, який розпочався на початок 2022 року. Такий розвиток подій вказує на успішну стратегію адаптації, прийняту банком, що охоплює як стратегію зростання, так і стратегію управління ризиками в умовах війни.

Таким чином, динаміка ключових активів АТ КБ "Приватбанк" в умовах війни відображає комплексну адаптивну реакцію, що охоплює управління ліквідністю, зниження ризиків та стратегії зростання. Результати свідчать про потенційну стійкість та стратегічну адаптацію банку у відповідь на виклики, спричинені конфліктом.

Фондова база банків є відносно стабільною[23, с.134]. Це ж стосується і АТ КБ «Приватбанк». По-перше, дані свідчать про стабільний статутний капітал на рівні 206,1 млрд грн протягом усього періоду. Стійкість статутного капіталу в умовах військового конфлікту підтримує безперервність основної діяльності банку.

Тим часом, резерви та інші фонди банку демонстрували тенденцію до посилення, збільшившись з 8,5 млрд грн у 2020 році до 13,0 млрд грн у травні 2023 року. Це свідчить про проактивне накопичення фінансових резервів, як захисний захід від потенційних фінансових шоків, спричинених війною. Відносне відхилення на 34,99% у 2022 році порівняно з 2020 роком свідчить про посилення уваги до формування резервів у період конфлікту.

На противагу цьому, резерви переоцінки мають значне від'ємне відносне відхилення (-130,16% у 2022 році порівняно з 2020 роком), що пов'язано зі значними коливаннями вартості активів в умовах економіки воєнного часу.

Тренд відображає вплив конфлікту на ринкову вартість активів банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка джерел фінансування АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., млрд грн.

Показники	Рік				Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Статутний капітал	206,1	206,1	206,1	206,1	0,00	0,00	0,00
Резервні та інші фонди банку	8,5	9,7	11,4	13,0	14,33	18,07	34,99
Резерви переоцінки	9,9	8,1	-3,0	-2,7	-18,56	-137,04	-130,16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-171,7	-157,2	-156,7	-161,5	-8,40	-0,32	-8,69
Усього власного капіталу	52,8	66,6	57,8	54,8	26,11	-13,25	9,40
Кошти клієнтів	309,5	321,7	464,9	467,8	3,93	44,50	50,18
у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	84,2	95,1	130,3	129,2	12,88	37,06	54,72
у тому числі кошти фізичних осіб	225,0	226,4	333,9	337,8	0,59	47,52	48,39
Усього зобов'язань	334,1	340,6	491,9	516,0	1,95	44,40	47,22

Джерело: складено автором на основі[14;13;5]

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) демонструє незначне покращення з -171,7 млрд грн у 2020 році до -161,5 млрд грн у травні 2023 року. Однак загальне скорочення є незначним, що підкреслює постійну боротьбу банку за отримання прибутку під час конфлікту.

З боку зобов'язань кошти клієнтів продемонстрували значне зростання з 309,5 млрд грн у 2020 році до 467,8 млрд грн у травні 2023 року, з відносним відхиленням у 50,18% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це можна пояснити стратегією банку, спрямованою на збільшення депозитної бази як стабільного та дешевого джерела фінансування, зважаючи на невизначеність та вищі витрати, пов'язані з ринковим фінансуванням під час конфлікту.

Таким чином, динаміка джерел фінансування АТ КБ "Приватбанк" з 2020 року по травень 2023 року свідчить про те, що війна, розпочата у 2022 році, мала беззаперечний вплив на фінансовий менеджмент банку. Проте довіру до банку, як до державної установи, є високою, а тому громадяни та підприємства, в першу чергу, бажали розмістити свої капітали у цій організації.

Однією з помітних тенденцій є збільшення чистого процентного доходу, який зріс з 21,6 млрд грн у 2020 році до 39,9 млрд грн у 2022 році. Це свідчить про стратегічний акцент банку на розширенні процентних активів та зменшенні процентних зобов'язань, навіть в умовах невизначеності та ризиків економіки воєнного часу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., млрд грн.

Показники	Рік				Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	21,6	29,3	39,9	18,3	35,72	36,16	84,79
Чистий комісійний дохід/(Чисті комісійні витрати)	18,8	23,2	20,4	7,4	23,75	-11,96	8,95
Торговий результат	11,7	-3,4	9,5	7,0	-128,99	-380,34	-18,74
Всього доходів	53,5	50,9	73,2	33,3	-4,72	43,77	36,98
Адміністративні та інші операційні витрати	18,6	21,6	22,2	7,0	15,98	3,08	19,55
Всього витрат	29,2	15,9	38,6	7,6	-45,59	142,98	32,21
Прибуток/(збиток) до оподаткування	24,3	35,1	34,7	25,8	44,33	-1,13	42,70
Витрати на податок на прибуток	0,0	0,0	4,5	4,9	-400,05	26694,26	80495,63
Прибуток/(збиток) після оподаткування	24,3	35,1	30,2	20,9	44,23	-13,84	24,26

Джерело: складено автором на основі [14;13;5]

Водночас чистий комісійний дохід зріс у 2021 році (23,2 млрд грн) порівняно з 2020 роком (18,8 млрд грн), але дещо знизився у 2022 році до 20,4

млрд грн. Однак торговий результат відображає більш бурхливий шлях: падіння до -3,4 млрд грн у 2021 році з подальшим відновленням до 9,5 млрд грн у 2022 році. Ці коливання можна пояснити нестабільністю ринкових умов під впливом конфлікту, що вплинуло на торгові операції банку.

Прибуток банку був додатним протягом всього періоду, хоча дещо знизився через вплив війни. Фінансові результати АТ КБ "Приватбанк" у 2020-2022 роках свідчать про низку адаптацій у відповідь на воєнні умови. Банку вдалося збільшити чистий процентний дохід і зберегти прибутковість, незважаючи на неспокійне середовище. Однак він також зіткнувся з викликами, про що свідчать коливання торгових результатів.

Підводячи підсумок, зазначимо, що в умовах війни, що розпочалася у 2022 році, АТ КБ "Приватбанк" продемонстрував стійкі фінансові показники, що демонструють високу стратегічну адаптивність бізнесу. Незважаючи на значне скорочення кількості відділень з 1717 у 2020 році до 1209 у травні 2023 року, банку вдалося збільшити загальні активи з 386,9 млрд грн у 2020 році до 570,8 млрд грн у травні 2023 року, що відображає ефективне управління наявним майном навіть в умовах деструктивних зовнішніх процесів. Банк збільшив чистий процентний дохід з 21,6 млрд грн у 2020 році до 39,9 млрд грн у 2022 році, продемонструвавши стійкість у генеруванні доходів у складних умовах воєнного часу.

2.2 Вплив війни Росії проти України на ризикованість та рентабельність АТ КБ «Приватбанк»

Окрім власне структури активів та пасивів війна має також суттєвий вплив на ризикованість та рентабельність АТ КБ «Приватбанк». Тому доцільно розглянути відносні показники для кращого розуміння особливості положення банку у складних умовах.

З 2020 по 2021 рік спостерігається зниження індексів Н2 та Н3, що свідчить про підвищення рівня ризику через розширення ділової активності та

збільшення активів, зважених на ризик. Однак одночасно відбувається помітне покращення показника Н1, що вказує на посилення фінансової подушки безпеки, що також зіграло свою роль під час повномасштабної фази війни (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка індексів достатності капіталу АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., частка одиниці

Показник	Нормативне значення	Рік				Абсолютне відхилення, +, -		
		2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1)	>= 500 млн грн.	35267	40843	54524	54561	5576	13681	19257
Адекватність (достатність) регулятивного капіталу (Н2)	>= 10%	28,09	18,33	23,78	23,06	-9,76	5,45	-4,31
Достатність основного капіталу (Н3)	>= 7%	14,06	9,17	11,9	11,53	-4,89	2,73	-2,16

Джерело: складено автором на основі[4;11;22;6;12;3]

У 2022 році розпочалася війна між Росією та Україною, яка, за логікою речей, мала б суттєво вплинути на банківський сектор, зокрема на ПриватБанк, через підвищену економічну та фінансову невизначеність. Тим не менш, на диво, індекс Н1 банку продовжував зростати, а значення Н2 та Н3 помітно збільшилися. Такі результати можна пояснити ефективними діями менеджменту банку щодо пом'якшення ризиків.

Станом на травень 2023 року ситуація виглядає контрольованою, незважаючи на триваючий конфлікт, з показником Н1, який практично не змінився з 2022 року, та незначним зниженням показників Н2 та Н3. Ці коливання свідчать про намагання банку збалансувати ризики та прибутковість за несприятливих зовнішніх умов.

У період перед повномасштабним вторгненням (2020-2021 рр.) обидва індекси кредитного ризику знизилися. Така закономірність свідчить про

виважену стратегію зменшення ризиків, пов'язаних з окремими контрагентами та інсайдерами.

Однак, коли у 2022 році розпочалася війна, можна було б очікувати радикальної зміни ризиків через серйозну фінансову нестабільність, яка зазвичай асоціюється з конфліктом. Парадоксально, але індекси Н7 і Н9 знизилися ще більше, що свідчить про те, що банк продовжував ефективно управляти кредитним ризиком і знижувати його рівень, незважаючи на турбулентну геополітичну ситуацію (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка індексів кредитного ризику АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., частка одиниці

Показник	Нормативне значення	Рік				Абсолютне відхилення, +, -		
		2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	9,62	8,01	6,37	6,37	-1,61	-1,64	-3,25
Максимальний розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	<25%	0,16	0,08	0	0	-0,08	-0,08	-0,16

Джерело: складено автором на основі[4;11;22;6;12;3]

До травня 2023 року ці індекси залишилися незмінними порівняно з 2022 роком, що свідчить про безперервну успішну роботу щодо управління ризиками під час війни, що триває. Прикметно, що показник Н9 утримувався на рівні 0, що свідчить про те, що банк ретельно уникав будь-яких ризиків, пов'язаних із співпрацею з інсайдерами.

Таким чином, проаналізовані дані свідчать про те, що війна не мала негативного впливу на показники кредитного ризику АТ КБ "ПриватБанк". Підхід банку до зниження кредитного ризику видається високоефективним, оскільки він продовжує підтримувати низький рівень кредитних загроз навіть в умовах триваючого конфлікту.

У період з 2020 по 2021 рік спостерігається тенденція до зниження обох індексів Н11 та Н12, що свідчить про зменшення схильності банку до інвестиційних ризиків. Проявляється стратегія скорочення інвестицій у акції та облігації корпоративного сектору та формування основного акценту на державних цінних паперах.

Початок війни у 2022 році мав би суттєво вплинути на інвестиційну стратегію банку, зважаючи на підвищену волатильність ринку, що зазвичай асоціюється з такими подіями. Однак, згідно з даними, індекси Н11 та Н12 досягли нульового значення, що свідчить про те, що банк повністю відмовився від інвестиційної діяльності, здатної принести як непередбачувані збитки, так і доходи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка індексів інвестиційного ризику АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., частка одиниці

Показник	Нормативне значення	Рік				Абсолютне відхилення, +, -		
		2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11)	<15%	0,06	0,01	0	0	-0,05	-0,01	-0,06
Загальна сума інвестування (Н12)	<60%	0,07	0,02	0	0	-0,05	-0,02	-0,07

Джерело: складено автором на основі[4;11;22;6;12;3]

До травня 2023 року ці індекси залишалися на нульовому рівні, що свідчить про те, що АТ КБ "ПриватБанк" продовжує утримуватися від інвестиційної діяльності під час війни, що триває. Така консервативна стратегія демонструє обережний підхід, який надає перевагу збереженню капіталу над потенційною прибутковістю інвестицій.

Отже, війна суттєво вплинула на профіль інвестиційних ризиків АТ КБ "ПриватБанк". Реакція банку - повна відмова від інвестицій - демонструє

стратегію уникнення ризиків, яка спрямована на збереження фінансової стабільності під час турбулентних часів конфлікту.

Індекси валютного ризику, такі як L13-1 та L13-2, оцінюють схильність банку до потенційних збитків через коливання валютних курсів. Довга відкрита позиція означає ризик, пов'язаний із знеціненням іноземної валюти, тоді як коротка відкрита позиція означає ризик, пов'язаний із її подорожчанням. Коефіцієнти покриття ліквідності, зокрема LCRbb та LCRib, вимірюють здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоякісних ліквідних активів, причому LCRib зосереджується на зобов'язаннях, деномінованих в іноземній валюті.

У передвоєнний період (2020-2021 рр.) спостерігається зменшення ризику довгої відкритої валютної позиції та збільшення ризику короткої відкритої позиції. Ці зміни свідчать про те, що банк зменшив свої ризики від девальвації іноземної валюти, водночас дещо збільшивши свої ризики від ревальвації іноземної валюти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка індексів валютного ризику АТ КБ «Приватбанк» у 2020-травні 2023 рр., частка одиниці

Показник	Нормативне значення	Рік				Абсолютне відхилення, +, -			
		2020	2021	2022	Травень 2023	2021/2020	2022/2021	2022/2020	
Ризик загальної довгої відкритої валютної позиції, L13-1	<5%	92,69	86,46	92,58	106,1	-6,23	6,12	-0,11	
Ризик загальної короткої відкритої валютної позиції, L13-2	<5%	0,71	1,18	1,32	0,28	0,47	0,14	0,61	
Покриття ліквідністю за всіма валютами, LCRbb	>80%	278,2	258,85	311,01	504,8	-	19,35	52,16	32,81
Покриття ліквідністю в іноземній валюті, LCRib	>50%	218,18	200,36	260,1	376,2	-	17,82	59,74	41,92

Джерело: складено автором на основі[4;11;22;6;12;3]

З початком війни у 2022 році можна очікувати значних змін у профілі валютного ризику банку через потенційну волатильність обмінного курсу. Парадоксально, але L13-1 повернувся приблизно до рівня 2020 року, тоді як L13-2 ще більше зріс. Паралельно обидва коефіцієнти покриття ліквідності помітно зросли, що свідчить про те, що банк зміцнив свою позицію короткострокової ліквідності, що є виваженим заходом для пом'якшення потенційної невизначеності, пов'язаної з війною.

По суті, конфлікт призвів до збільшення валютного ризику для АТ КБ "ПриватБанк", про що свідчить зростання індексів L13-1 та L13-2. Однак банк зміцнив свій захист від потенційних ризиків ліквідності, про що свідчить суттєве зростання LCRbb та LCRib.

Зворотнім до ризику аспектом є прибутковість. У 2020-2021 роках рентабельність активів "ПриватБанку" була значно вищою, ніж у середньому по банківському сектору, що свідчить про вищу операційну ефективність використання його активів для отримання прибутку. Протягом цього періоду банку вдавалося ефективно використовувати свої ресурси.

Однак з початком війни у 2022 році рентабельність активів "ПриватБанку" знизилася, проте середній показник рентабельності активів у банківському секторі впав більшою мірою. Це свідчить про те, що хоча війна вплинула на прибутковість як окремого банку, так і сектору в цілому, "ПриватБанк" успішніше подолав виклики (Рис.2.2).

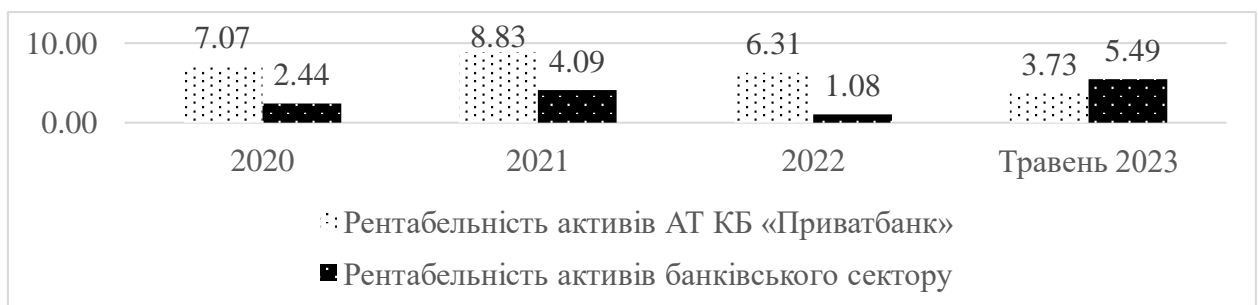


Рис. 2.2 Співставлення рентабельності активів АТ КБ «Приватбанк» з середніми по банківському ринку у 2020-травні 2023 рр., % річних

Джерело: складено автором на основі[15;5]

У травні 2023 року спостерігається розворот цієї тенденції. Рентабельність активів "ПриватБанку" продовжує падати, тоді як середнє значення ROA по банківському сектору зростає вище, ніж у "ПриватБанку". Така інверсія свідчить про зміну динаміки прибутковості в секторі. Незважаючи на триваючий конфлікт, банківський сектор, схоже, більш ефективно адаптувався до нових реалій, тим самим покращивши свою прибутковість порівняно з "ПриватБанком".

У 2020-2021 роках АТ КБ "ПриватБанк" випереджав середній показник рентабельності власного капіталу по банківському сектору, демонструючи вищу рентабельність власного капіталу (Рис. 2.3).

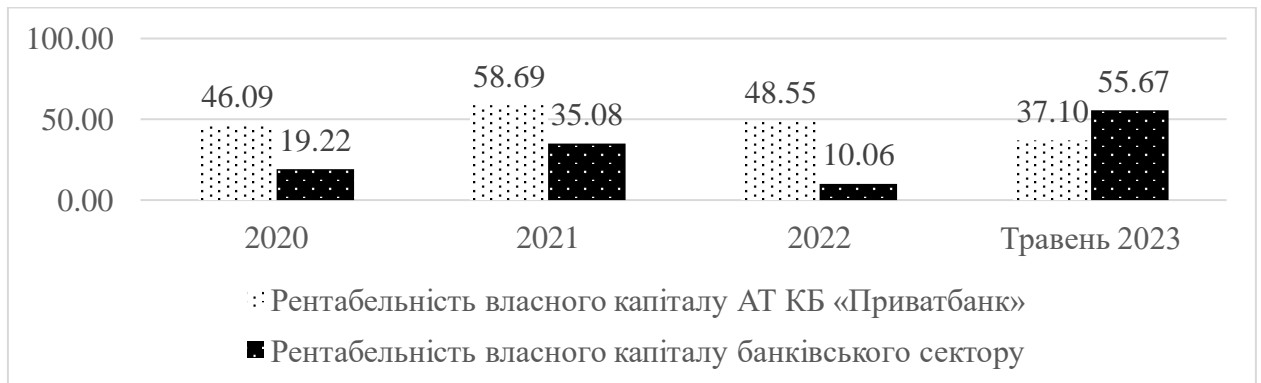


Рис. 2.3 Співставлення рентабельності власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» з середніми по банківському ринку у 2020-травні 2023 рр., % річних

Джерело: складено автором на основі[15;5]

Однак початок війни у 2022 році призвів до значних змін. Хоча і "ПриватБанк", і банківський сектор загалом зазнали зниження рентабельності власного капіталу, середній показник по сектору впав набагато сильніше, ніж у "ПриватБанку". Тим не менш, до травня 2023 року простежується різка зміна цієї тенденції. Хоча рентабельність власного капіталу "ПриватБанку" продовжує знижуватися, середній показник по банківському сектору помітно відновлюється і випереджає "ПриватБанк".

Підводячи підсумок, зазначимо, що у процесі аналізу діяльності АТ КБ «Приватбанк» протягом 2020-2022 рр. сформульовані наступні висновки:

- вивчена динаміка основних показників АТ КБ «Приватбанк» в умовах війни. В контексті війни, що розгорнулася повномасштабно у 2022 році, АТ КБ "Приватбанк" продемонстрував збереження фінансових індикаторів на прийнятному рівні, що вказує на високу стратегічну адаптивність бізнесу. Навіть при значному зменшенні кількості відділень з 1717 у 2020 році до 1209 у травні 2023 року, банку вдалося значно збільшити свої загальні активи з 386,9 млрд грн у 2020 році до 570,8 млрд грн у травні 2023 року, що підтверджує ефективність управління активами навіть при деструктивних зовнішніх впливах. Банк показав зростання чистого процентного доходу з 21,6 млрд грн у 2020 році до 39,9 млрд грн у 2022 році, підтверджуючи свою спроможність генерувати прибуток у складних умовах війни;

- оцінено вплив війни Росії проти України на ризикованість та рентабельність АТ КБ «Приватбанк». Війна, що посилилася у 2022 році, вплинула на АТ КБ "ПриватБанк". Незважаючи на те, що спочатку банк демонстрував стійкість, про що свідчить відносна стабільність показників достатності капіталу, а також вищі показники рентабельності капіталу (48,55%) та активів (6,31%) у 2022 році порівняно з середніми показниками по банківському сектору, триваючий конфлікт призвів до зниження цих показників до травня 2023 року до рівня 37,10% та 3,73%. Банківський сектор загалом у 2023 році ефективніше адаптувався до складних умов, перевершивши "ПриватБанк" за показниками прибутковості: середні показники рентабельності капіталу та активів по сектору становили 55,67% та 5,49% відповідно.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БАНКІВ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

3.1 Стратегії підвищення стійкості банківських установ у воєнний час

В умовах війни першочерговим завданням банку є скорочення витрат, зниження ризикованості діяльності та пошук можливостей посилення стійкості при постійному негативному впливі зовнішнього середовища. Відповідно, раціональними стратегіями будуть ті, що направлені на вибір консервативних інструментів та методів (Рис. 3.1).



Рис. 3.1 Можливі стратегії підвищення стійкості банківських установ у воєнний час

Джерело: складено автором

Стратегія концентрації передбачає консолідацію ресурсів, операцій та інвестицій з метою підвищення стійкості у воєнний час. Вона спрямована на мінімізацію ризиків шляхом централізації критично важливих функцій, напрямків, клієнтських сегментів, що підвищує здатність банку ефективно управляти потенційними перебоями в роботі. Цей підхід передбачає суворий

нагляд за критично важливими операціями, надання пріоритету безпеці та безперервності обслуговування, при цьому банк може повністю відмовитися від неосновних операцій, сегментів тощо, які здатні послабити положення організації або розпорошити ресурси.

Крім того, ця стратегія передбачає посилену увагу до управління ризиками, зокрема кредитним ризиком і ризиком ліквідності. Концентрація на основному бізнесі означає, що банк зменшує свою залежність від нестабільних секторів, тим самим знижуючи імовірність втрати капіталу. Крім того, підтримання сильної позиції ліквідності забезпечує здатність банку виконувати свої зобов'язання навіть у разі серйозних стресових сценаріїв. Однак дуже важливо збалансувати переваги концентрації з ризиками надмірної централізації, оскільки надмірна концентрація може призвести до вразливості в разі локальних збоїв або цілеспрямованих атак.

Стратегія реінжинірингу означає фундаментальну трансформацію бізнес-процесів, організаційних структур і технологій банку з метою підвищення продуктивності, ефективності та адаптивності в умовах воєнного часу. Ця стратегія означає формування нового цілісного погляду на організацію, переосмислення та перепроєктування її діяльності з нуля, часто з використанням передових технологій для підвищення операційної стійкості та безперервності надання послуг.

У банківському секторі стратегії реінжинірингу можуть охоплювати цифрову трансформацію, автоматизацію, використання штучного інтелекту та технології блокчейн, а також інші передові технології. Використовуючи їх банки створюють стійкі та гнучкі системи, здатні підтримувати безперервність роботи навіть в екстремальних умовах, а також підвищувати ефективність, безпеку та якість обслуговування клієнтів. Крім того, ці технології дозволяють банкам диверсифікувати свої канали доставки послуг, зменшуючи залежність від фізичної інфраструктури і, таким чином, підвищуючи стійкість до воєнних загроз.

Проте впроваджувати стратегію реінжинірингу слід обережно, враховуючи можливі ризики, пов'язані з новими технологіями, такі як кіберзагрози або технологічні збої, а також виклики управління змінами всередині організації.

Обидві стратегії, концентрація та реінжиніринг, не є взаємовиключними і можуть бути реалізовані одночасно в рамках комплексного плану підвищення стійкості банківських установ у воєнний час. Однак кожна стратегія має бути ретельно адаптована до конкретних обставин і можливостей кожного банку, враховуючи потенційні компроміси та ризики, пов'язані з кожним підходом.

Серед стратегій зміцнення банківських установ у воєнний час першочергове значення має стратегія реструктуризації, яка передбачає глибокий перегляд організаційної структури, активів і процесів з метою забезпечення стабільності та операційної стійкості банку. Такий напрямок менш радикальний порівняно із реінжинірингом і включає в себе різні ініціативи, включаючи реструктуризацію портфеля, операційну реструктуризацію та організаційну реструктуризацію.

Реструктуризація портфеля включає перерозподіл активів банку з метою мінімізації ризиків у секторах з високим рівнем загроз та забезпечення стійкості портфеля до економічних потрясінь, які можуть статися у воєнний час. Операційна реструктуризація стосується змін в операційних процесах банку. Організаційна реструктуризація передбачає зміни у внутрішній структурі банку і може включати перерозподіл ролей та обов'язків, зміни в системі підпорядкування або коригування моделі управління банком.

Стратегія припинення інвестицій є також захисним підходом, коли банк скорочує або припиняє нові інвестиції з метою збереження ресурсів і зниження ризиків у воєнний час. Наприклад, відбувається збереження необхідних ліквідних коштів на рахунках банку. Стратегія включає скорочення інвестицій у нові проекти, обмеження планів розширення або уникнення більш ризикованих інвестиційних можливостей. Це спроба захистити банк від

можливих фінансових труднощів, спричинених непередбачуваністю та підвищеним ризиком, пов'язаними з економікою воєнного часу.

Однак така стратегія може мати довгострокові наслідки, оскільки вона обмежує потенціал зростання і прибутковості банку. Тому дуже важливо знайти баланс між збереженням фінансової стабільності під час кризи та підтриманням конкурентної позиції банку в довгостроковій перспективі. Важливо також переконатися, що припинення інвестицій не вплине негативно на здатність банку задовольняти потреби клієнтів.

Стратегія цілеспрямованого скорочення зосереджується на плановому зменшенні чи скороченні певних сфер діяльності з метою зміцнення загальної фінансової стабільності та стійкості у воєнний час. Цей підхід передбачає ретельний аналіз діяльності банку, виявлення сфер, які можуть створювати вищі ризики або мати меншу стратегічну цінність. Визначивши ці сфери, банк може вжити заходів для зменшення їхнього обсягу або повної відмови від них. В тому числі мова йде про скорочення непрофільних операцій, зменшення вразливості до високоризикових активів чи ринків, або скорочення менш прибуткових чи нестратегічних бізнес-ліній.

Хоча цілеспрямоване скорочення може підвищити стійкість банку в короткостроковій перспективі, зменшивши його вразливість до ризиків і вивільнивши ресурси, стратегія чинить негативний вплив на довгострокову діяльність і зростання банку. Рішення про скорочення або ліквідацію конкретних операцій має ґрунтуватися на всебічному розумінні стратегічних цілей банку, його апетиту до ризику та потенційного впливу на зацікавлені сторони.

З іншого боку, стратегія ощадливого надання послуг спрямована на забезпечення того, щоб банк надавав свої послуги в економічно ефективний та результативний спосіб. Підхід передбачає оптимізацію використання ресурсів, підвищення операційної ефективності та скорочення непотрібних витрат. Використання інноваційних технологій, таких як цифрові банківські платформи, може відігравати значну роль у цій стратегії, забезпечуючи

економічно раціональні моделі надання послуг, зменшуючи залежність від фізичної інфраструктури та покращуючи клієнтський досвід.

В умовах воєнного часу стратегія ощадливого надання послуг допомагає банкам підтримувати безперервність обслуговування, задовольняти потреби клієнтів і заощаджувати ресурси, підвищуючи тим самим їхню стійкість. Однак цю стратегію потрібно впроваджувати з обережністю, щоб прагнення до економії не зашкодило якості послуг, задоволенню потреб клієнтів або дотриманню регуляторних стандартів.

Стратегія лідерства за витратами є важливим компонентом для банківських установ, які прагнуть підвищити свою стійкість у воєнний час. Тобто у банк формує свою стратегію на наступний рік таким чином, щоб отримати конкурентну перевагу саме за витратами, а не шляхом надання більш якісних, різноманітних чи іншим чином кращих послуг. В умовах воєнного часу лідерство за витратами покращує прибутковість, що, в свою чергу, може сприяти здатності банку протистояти фінансовим потрясінням.

Стратегія фокусування (на витратах) передбачає, що банк спрямовує свої ресурси та зусилля на конкретний, часто вузький сегмент своєї діяльності для мінімізації витрат при збереженні обсягу послуг, що надаються.

У сценарії воєнного часу стратегія, орієнтована на витрати, може підвищити стійкість, дозволяючи банку максимізувати вплив своїх зусиль зі скорочення витрат, що призведе до значного підвищення ефективності та економії ресурсів. Однак високий ступінь фокусування може також призвести до надмірної залежності від однієї сфери, що наразить банк на підвищений ризик, якщо ця сфера зазнає негативного впливу від умов воєнного часу.

Підводячи підсумок, зазначимо, що для підвищення стійкості у воєнний час, банки можуть використовувати безліч стратегій, включаючи концентрацію, реінжиніринг, реструктуризацію, припинення інвестицій, цілеспрямоване скорочення, економне надання послуг, лідерство у витратах і фокусування на витратах. Кожна стратегія має свої переваги та потенційні недоліки, що вимагає ретельного планування, адаптованого виконання та

пошуку балансу між збереженням безпосередньої фінансової стабільності та підтриманням потенціалу майбутнього зростання. Ці стратегії слід впроваджувати в рамках комплексного, адаптивного та перспективного плану з акцентом на ефективне використання ресурсів, управління ризиками, безперервність діяльності та задоволення інтересів зацікавлених сторін.

3.2 Стратегії післявоєнного відновлення та зростання банківських установ

Після завершення війни параметри зовнішнього середовища міняються і важливо скористатися тими новими можливостями, які з'являються під час відбудови. Особливо це актуально для України, яка отримає суттєвий обсяг фінансової допомоги для відбудови. Тому перелік оптимальних стратегій для цього періоду суттєво змінюється (Рис. 3.2).



Рис. 3.2 Можливі стратегії післявоєнного відновлення та зростання банківських установ

Джерело: складено автором

Стратегія створення екосистеми – це підхід, за якого банківські установи прагнуть розвивати інтегровану мережу послуг, продуктів та співпраці, які сприяють комплексному обслуговуванню клієнтів. Ця концепція, народжена цифровою трансформацією та технологічним прогресом, передбачає, що банківські установи стають платформами для різних фінансових і нефінансових послуг, об'єднуючи клієнтів, партнерів і різних постачальників послуг. Успішна екосистемна стратегія забезпечує банкам доступ до нових клієнтських сегментів, підвищуючи лояльність клієнтів та диверсифікуючи потоки доходів.

Стратегія диверсифікації – це підхід до управління ризиками, який банки можуть застосовувати для розподілу своїх інвестицій між різними фінансовими інструментами, галузями та іншими категоріями з метою зменшення потенційних загроз та покращення фінансових показників. Ця стратегія може передбачати диверсифікацію інвестиційного портфеля банку, асортименту його продуктів чи послуг або навіть географічної присутності. У банківському контексті диверсифікація може стати буфером проти галузевих або регіональних економічних спадів, пропонуючи певний захист від фінансових потрясінь.

Стратегія загального управління якістю означає підхід, спрямований на впровадження посиленого контролю якості в усі організаційні процеси. Такий підхід спрямований на зменшення кількості помилок, підвищення продуктивності та ефективності шляхом інтеграції принципів якості в усі аспекти діяльності банку. Стратегія вимагає прихильності всіх рівнів організації до оголошених керівних принципів, включаючи клієнтоорієнтованість, постійне вдосконалення, посилене залучення співробітників і процесно-орієнтований підхід.

Стратегія репозиціонування зосереджена на зміні сприйняття банківської установи ринком. Вона може включати зміни в брендингу банку, його ціннісній пропозиції або навіть цільових клієнтських сегментах.

Репозиціонування часто може передбачати значну зміну стратегії, оскільки може вимагати трансформування бізнес-моделі банку, пропозиції продуктів чи послуг. Метою є адаптація до змін у конкурентному середовищі, задоволення потреб клієнтів або використання нових ринкових можливостей в умовах відбудови країни.

Стратегія кастомізації передбачає пристосування банківських послуг і продуктів до конкретних потреб окремих клієнтів або клієнтських сегментів. Використовуючи досягнення в галузі технологій, аналізу даних та штучного інтелекту, банки можуть отримати глибше розуміння потреб, уподобань та поведінки споживачів їх послуг, що дозволить пропонувати краще адаптовані продукти та послуги. Такий рівень персоналізації може підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити їхню лояльність і потенційно сприяти зростанню доходів.

Стратегія злиття передбачає об'єднання з іншою банківською установою для створення єдиної організації. Підхід забезпечує кілька потенційних переваг, включаючи економію витрат за рахунок ефекту масштабу, доступ до нових ринків або клієнтських сегментів, посилення конкурентного позиціонування та диверсифікацію ризиків. Однак успіх стратегії злиття залежить від кількох факторів, включаючи сумісність банків, що об'єднуються, з точки зору культури, операцій та стратегічних цілей.

Стратегія поглинання передбачає придбання, коли банк поглинає інший банк або фінансову установу, часто з метою консолідації присутності на ринку, використання синергії або усунення конкуренції. Таким чином, банк-покупець може зміцнити свою ринкову позицію, розширити клієнтську базу та потенційно досягти економії витрат за рахунок ефекту масштабу. Проте, важливо ретельно керувати процесом інтеграції, щоб забезпечити плавний перехід і мінімізувати потенційні збої.

Стратегія входження в нову галузь передбачає вихід банку в нову галузь або сегмент ринку, що знаходиться за межами його поточної діяльності. Ця стратегія зазвичай підкріплена можливостями для зростання, диверсифікації

або здатністю використовувати існуючі можливості у новий спосіб. Успішний вихід у нову галузь вимагає глибокого розуміння нового ринку, його регуляторного середовища, потреб клієнтів і конкурентного середовища. Крім того, банки повинні бути обережними, щоб не розпорошувати свої ресурси і не відходити надто далеко від своєї основної компетенції.

Стратегія захоплення незайнятого простору, наприклад, через зниження бізнес-моделі попереднього банку через війну, націлена на незайняті сегменти ринку, товарні категорії або географічні регіони. Виявляючи і використовуючи ці незайняті простори, банки можуть отримати переваги низької конкуренції, встановлювати стандарти, забезпечувати впізнаваність бренду і формувати лояльність клієнтів до того, як туди увійдуть конкуренти. Однак ця стратегія часто вимагає значних інвестицій у дослідження ринку, розробку продуктів, з ризиком того, що незайнятий простір може виявитися не таким прибутковим, як очікувалося.

Стратегія розвитку продукту застосовується, коли банки прагнуть впровадити нові або вдосконалені продукти чи послуги на існуючих ринках. Цей підхід спирається на існуюче розуміння установою потреб клієнтів, динаміки конкуренції та регуляторних вимог у цих сегментах. Завдяки технологічним досягненням, дослідженням ринку та відгукам споживачів фінансових послуг банки можуть вдосконалити існуючі пропозиції або розробити нові, які враховують незадоволені потреби або створюють додаткову цінність. Така стратегія підвищує рівень прихильності цільової аудиторії, збільшує частку ринку та сприяє зростанню доходів.

Стратегія зростання фокусується на розширенні бізнесу банку шляхом поєднання внутрішнього розширення, поглинань, стратегічних партнерств або виходу на нові ринки. Вибір шляху зростання залежить від кількох факторів, включаючи ресурси, можливості та схильність банку до ризику, а також конкурентний ландшафт і регуляторне середовище. Хоча зростання може принести багато переваг, таких як збільшення частки ринку, економія від масштабу та підвищення прибутковості, воно також може створити проблеми,

включаючи підвищення складності та потенційне навантаження на ресурси організації.

Стратегія диференціації зосереджена на створенні унікальної, кращої пропозиції цінності в очах клієнта. Цього можна досягти різними способами, наприклад, пропонуючи інноваційні продукти або послуги, надаючи виняткове обслуговування клієнтів, використовуючи передові технології або створюючи сильний бренд. Диференціюючи себе від конкурентів, банк може залучити та утримати споживачів послуг, отримати цінову премію та зайняти сильну конкурентну позицію.

У процесі обґрунтування оптимальних стратегій адаптації та розвитку банків у воєнний і післявоєнний періоди сформульовані наступні оптимальні підходи розвитку банків у складних умовах%

- запропоновані стратегії підвищення стійкості банківських установ у воєнний час. Для підвищення стійкості у воєнний час банки можуть використовувати безліч окремих стратегій або комбінувати їх, включаючи стратегію концентрації, стратегію реінжинірингу, стратегію реструктуризації, стратегію припинення інвестицій, стратегію цілеспрямованого скорочення, стратегію ощадливого надання послуг, стратегію лідерства за витратами, стратегію фокусування (на витратах);

- виділені стратегії післявоєнного відновлення та зростання банківських установ. Оптимальними підходами є створення фінансових екосистем, диверсифікація пропозицій, посилення загального управління якістю, репозиціонування на ринку, надання персоналізованих послуг та злиття. Крім того, банки можуть розглянути можливість поглинання, виходу в нові галузі, захоплення невикористаних ринкових просторів, розробки продуктів, впровадження стратегій зростання і зосередження на диференціації. Ці стратегії, пристосовані до конкретного контексту, характеристик ринку та організаційних можливостей банку, можуть підвищити рівень задоволеності клієнтів, покращити фінансові показники та забезпечити конкурентні переваги, необхідні для подолання післявоєнних складнощів. А головне, банки

здатні краще використати ті нові можливості, які створені процесами відбудови.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення проблематики діяльності банківських установ у воєнний і післявоєнний періоди, у тому числі в контексті процесів, що розвиваються в Україні, сформульовані наступні висновки та рекомендації щодо вибору стратегії банку у складних умовах:

1. Розглянуто історичний контекст впливу війни на банківський сектор та виділені особливості сучасності. Війна впливає на формування банківського сектору, породжуючи надзвичайні ситуації, що вимагають відповіді і реформ у скорочені терміни. Приклади, як Грузинсько-російська війна, війна в Іраку та громадянська війна в Сомалі, підкреслюють, що конфлікти спричиняють фінансові коливання та банкрутство банків. Головними викликами є забезпечення ліквідності, управління кредитними ризиками, забезпечення безперебійності операцій, адаптація до нових регулятивних стандартів, а також відновлення довіри до банківського сектору. Що стосується України, вона має особливості на момент повномасштабного вторгнення, такі як високий рівень цифровізації, розвинена банківська система, значна частка банківських активів відносно до ВВП, державна підтримка державних і ключових банків, а також досвід роботи працівників НБУ в умовах кризи.

2. Систематизовані типові ризики та проблеми банківських установ у період військового конфлікту та відновлення. У період військового конфлікту вони включають в себе операційний збій, втрату персоналу, порушення безпеки активів, підвищення кредитного ризику, посилення ринкового ризику, репутаційний ризик, ризик ліквідності, посилення ринкового ризику, нормативно-правовий ризик, ризик країни. Типові виклики банківських установ після військового конфлікту включають в себе відновлення інфраструктури, відновлення довіри та впевненості, переоцінка активів, регуляторні зміни, повернення непрацюючих кредитів, відновлення кваліфікації та навиків персоналу, зміни в економічних умовах, тривала невизначеність, соціальні та політичні зміни.

3. Оцінена динаміка основних показників АТ КБ «Приватбанк» в умовах війни. У умовах повномасштабної війни, які почалися у 2022 році, АТ КБ "Приватбанк" відзначився стабільними фінансовими показниками, свідчаючи про високий рівень стратегічної пристосованості свого бізнесу. Незважаючи на велике скорочення кількості відділень з 1717 у 2020 році до 1209 у травні 2023 року, банк зміг забезпечити приріст загальних активів з 386,9 млрд грн у 2020 році до 570,8 млрд грн у травні 2023 року, що вказує на успішне управління фінансовими ресурсами та майном незважаючи на дестабілізацію зовнішнього середовища. Банк підвищив чистий процентний дохід з 21,6 млрд грн у 2020 році до 39,9 млрд грн у 2022 році, показуючи стійкість у формуванні доходу в умовах війни.

4. Проаналізовано вплив війни Росії проти України на ризикованість та рентабельність АТ КБ «Приватбанк». Посилення війни у 2022 році вплинуло на АТ КБ "ПриватБанк". Попри початкову стабільність, що підтверджується відносною незмінністю показників достатності капіталу та підвищеними показниками рентабельності капіталу (48,55%) та активів (6,31%) у 2022 році у порівнянні з середніми показниками по банківському сектору, тривалий конфлікт призвів до зниження цих індикаторів до рівня 37,10% та 3,73% до травня 2023 року. Загалом, банківський сектор у 2023 році показав кращу адаптацію до викликів, обігнавши "ПриватБанк" за показниками прибутковості: середні показники рентабельності капіталу та активів по сектору були 55,67% та 5,49% відповідно.

5. Виділені стратегії підвищення стійкості банківських установ у воєнний час. Для досягнення такої цілі у складних умовах банки можуть використовувати безліч окремих стратегій або комбінувати їх, включаючи стратегію концентрації, стратегію реінжинірингу, стратегію реструктуризації, стратегію припинення інвестицій, стратегію цілеспрямованого скорочення, стратегію ощадливого надання послуг, стратегію лідерства за витратами, стратегію фокусування (на витратах).

б. Запропоновані стратегії післявоєнного відновлення та зростання банківських установ. Вони можуть застосувати низку стратегій для відновлення та зростання, таких як створення екосистеми, диверсифікація, покращення управління якістю, репозиціонування на ринку, кастомізація послуг, а також злиття чи поглинання. Крім того, банки можуть освоювати незайняті ринкові простори, виходити в нові галузі, розробляти нові продукти, прагнути до зростання і диференціювати себе від конкурентів. Кожна стратегія має бути ретельно відібрана і адаптована до конкретного контексту банку, демонструючи, наскільки багатогранним і складним може бути процес повоєнного відновлення банківського сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Мельничук О.П. Аналіз функціонування банківської системи України під час повномасштабної війни // *Матеріали XIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика»*. – К.: НАУ, 2022. – С.56-58.
2. Бігняк О. В. Правовий режим роботи системи SWIFT як елементу міжнародної банківської системи під час війни в Україні / О. В. Бігняк // *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття*, 2022. – Т. 1. – С. 379-382.
3. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).
4. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod4_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9Ycq9*MTY4NjA4MjIwMjY42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 06.06.2023).
5. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).
6. Значення економічних нормативів в цілому по системі. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).
7. Зубенко О. П., Новицька О. В., Робота банків під час воєнних дій. *Редакційна колегія*. 2022. С. 39.
8. Івасечко О., Місце та роль необанків під час війни та після її закінчення. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних*

економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“. 2022. С. 106-107.

9. Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2023-04-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).

10. Ліванська війна 2006 року. URL: <http://sam.gov.tr/pdf/perceptions/Volume-XII/spring-2007/OzlemTur.pdf> (дата перегляду: 06.06.2023).

11. Нормативи капіталу та їх складових. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod5_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzMzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 06.06.2023).

12. Нормативи капіталу та їх складові (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).

13. Оборотно-сальдовий баланс банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/OSB_bank_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).

14. Оборотно-сальдовий баланс. URL: https://static.privatbank.ua/files/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE-%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D0%90%D0%A2%20%D0%9A%D0%91%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%92%D0%90%D0%A2%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%9A%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B0%2001.05.2023.pdf?_gl=1*goqril*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzMzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 06.06.2023).

15. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).

16. Петрик О., Політика національного банку України під час війни. *Socio-economic relations in the digital society*. 2022. №.4.46. С. 15-23.

17. Петручок Ю., Війна та банки: що пережили, що переживаємо і що доведеться пережити?. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“*. №. 2022. С. 122-124.

18. Правдиковська І., Дорошенко Н., Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. №9 (109). 2022. С. 150-153.

19. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І., Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. №41. 2022. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556/1497> (дата перегляду: 06.06.2023).

20. Річний звіт НБУ за 2022 рік: збереження макрофінансової стабільності та довіри громадян, попри безпрецедентні випробування війною. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-nbu-za-2022-rik-zberejennya-makrofinansovoyi-stabilnosti-ta-doviri-gromadyan-popri--bezpretsedentni-viprobuvannya-viynoou> (дата перегляду: 06.06.2023).

21. Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/FG_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 06.06.2023).

22. Складові розрахунку коефіцієнтів покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB). URL: https://static.privatbank.ua/files/dod10_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YQC9*MTY4NjA4MjIwMjY42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 06.06.2023).

23. Сопівник Л. І., Особливості функціонування банківської системи України під час війни. *Секція і. державна економічна політика та механізм забезпечення сталого розвитку*. №. 2022. С. 134-135.
24. Угненко К. А., Діяльність національного банку України під час воєнного стану. *The 3rd International scientific and practical conference “Eurasian scientific discussions”*. №. April 10-12, 2022. С351 р.
25. Федюкевич А. П., Діяльність банків України на валютному ринку під час воєнного стану. 2022. С. 30-31.
26. Черепанова В. О. Рекомендації щодо покращення діяльності банківської системи України під час війни [Електронний ресурс] // *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15-16 листопада 2022 р. / орг. ком.: О. І. Маслак [та ін.] ; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Кременчук, 2022. – С. 123-126. – URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60418>.*
27. A tricky operation. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2004/06/24/a-tricky-operation> (дата перегляду: 06.06.2023).
28. Banking sector during the war: challenges and outlook. URL: <https://voxukraine.org/en/banking-sector-during-the-war-challenges-and-outlook/> (дата перегляду: 06.06.2023).
29. Central Banks at War. URL: <https://www.jstor.org/stable/43283291> (дата перегляду: 06.06.2023).
30. Most Banks Remain Operationally Efficient during War despite Large Credit Losses – Banking Sector Review. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/bilshist-bankiv-zberigayut-operatsiynu-efektivnist-v-umovah-viyni-popri-znachni-kreditni-vtrati--oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата перегляду: 06.06.2023).
31. Musse A. M., Rashid R. A., Zainol Z. The Emergence of Islamic Banks in Somalia in the Post-Conflict Era: Prospects and Challenges. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*. 2019. Vol. 3, No. 1. pp. 41-49.

32. Papava V. Post-War Georgia's Economic Challenges. CACI Analyst. 2008. Issue of 26 November. URL: <https://www.cacianalyst.org/publications/analytical-articles/item/11742-analytical-articles-caci-analyst-2008-11-26-art-11742.html> (дата перегляду: 06.06.2023).
33. Saddam's son took \$1bn from bank on eve of war. URL: <https://www.theguardian.com/world/2003/may/07/iraq.garyyounge> (дата перегляду: 06.06.2023).
34. The banking and financial system as a weapon of war in the Russia-Ukraine crisis. URL: <https://law.upd.edu.ph/faculty-portfolio/the-banking-and-financial-system-as-a-weapon-of-war-in-the-russia-ukraine-crisis/> (дата перегляду: 06.06.2023).
35. The banking sector during war: challenges and outlook. URL: <https://www.german-economic-team.com/en/newsletter/the-banking-sector-during-war-challenges-and-outlook/> (дата перегляду: 06.06.2023).
36. The banking sector in times of war: current situation and challenges. URL: <https://ces.org.ua/en/the-banking-sector-in-times-of-war-current-situation-and-challenges/> (дата перегляду: 06.06.2023).
37. The Evolution of Banking Over Time. URL: <https://www.investopedia.com/articles/07/banking.asp> (дата перегляду: 06.06.2023).
38. The future of finance in post-war Ukraine. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/future-finance-post-war-ukraine> (дата перегляду: 06.06.2023).
39. The Iraq War. URL: <https://www.cfr.org/timeline/iraq-war> (дата перегляду: 06.06.2023).
40. The Story Behind Saddam Hussein's Massive \$1 Billion Bank Robbery. URL: <https://www.military.com/off-duty/2021/08/11/story-behind-saddam-husseins-massive-1-billion-bank-robbery.html> (дата перегляду: 06.06.2023).