

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

(на матеріалах АТ «Укрексімбанк», м. Чернівці)

Студентки 2 курсу, 706 групи
заочної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
освітньої програми
«Фінансовий моніторинг та
податковий менеджмент»

Поплавець
Сніжани
Олексіївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Томнюк
Тетяна
Леонідівна

В.о. завідувача кафедри
к.е.н., доцент

Багрій
Конон
Леонідович

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентки Поплавець Сніжани Олексіївни

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Тема роботи: Антикризова політика комерційного банку

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади антикризової політики комерційних банків та її значення в забезпеченні стабільності фінансової системи в умовах підвищених макроекономічних і безпекових ризиків. Розкрито сутність кризових явищ у банківській діяльності, узагальнено підходи до формування антикризового менеджменту, проаналізовано роль регуляторних механізмів та особливості функціонування банківського сектору під час воєнного стану в Україні.

Проведено комплексну оцінку антикризової політики АТ «Укресімбанк» у 2022–2024 роках. Здійснено аналіз діяльності банку, оцінено його фінансовий стан, ліквідність і платоспроможність, досліджено структуру активів, пасивів та капіталу. На основі моніторингу реалізованих антикризових заходів охарактеризовано ефективність політик ліквідності, капіталізації, цифрової підтримки операцій та організаційних інструментів стійкості.

Визначено стратегічні напрями підвищення ефективності антикризової політики банків України. Обґрунтовано проблеми, що стримують розвиток Укресімбанку, запропоновано вдосконалення системи управління активами та пасивами, оновлення підходів до резервування й моделювання ризиків, а також посилення кібербезпеки як необхідного елементу забезпечення операційної безперервності.

Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках комп'ютерного тексту. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: антикризова політика, Укресімбанк, фінансова стійкість, управління ризиками, ліквідність, воєнний стан, кібербезпека, банківський сектор.

The summary

The final qualification work examines the theoretical and methodological foundations of anti-crisis policy in commercial banks and its importance for maintaining financial stability under conditions of heightened macroeconomic and security risks. The study explores the nature of crisis phenomena in banking activities, summarizes approaches to anti-crisis management, and analyzes regulatory measures and the specific features of the banking sector's functioning under martial law in Ukraine.

The second section provides a comprehensive assessment of the anti-crisis policy of JSC "Ukreximbank" during 2022–2024. It includes an analysis of the bank's performance, its financial stability, liquidity, capital structure, and the quality of assets and liabilities. The monitoring of implemented anti-crisis measures highlights the effectiveness of liquidity policies, capitalization tools, digital operational support, and organizational mechanisms ensuring resilience.

The third section identifies strategic directions for improving anti-crisis management in Ukrainian banks. It outlines the key problems hindering the development of Ukreximbank and proposes improvements in asset and liability management, risk modelling, reserve formation, and cybersecurity enhancement.

The qualification work is presented on 77 pages of computer text. It consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of sources used and appendices.

Keywords: anti-crisis policy, Ukreximbank, financial stability, risk management, liquidity, martial law, cybersecurity, banking sector.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	7
1.1. Сутність та значення антикризового управління в комерційному банку	7
1.2. Теоретичні підходи до формування антикризової політики банку	11
1.3. Антикризові заходи банків у період воєнного стану в Україні	13
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРЕКСІМБАНК» У 2022–2024 РОКАХ	20
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Укрексімбанк»	20
2.2. Аналіз фінансового стану та стійкості АТ «Укрексімбанк»	28
2.3. Моніторинг реалізації антикризових заходів АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках	34
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ	42
3.1. Основні проблеми антикризового управління АТ «Укрексімбанк» та напрями їх вирішення	42
3.2. Шляхи підвищення кібербезпеки банківських установ	46
3.3. Стратегічні напрями підвищення ефективності антикризової політики в банках України	49
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку фінансової системи України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено як внутрішніми економічними дисбалансами, так і зовнішніми факторами, насамперед повномасштабною війною. У таких умовах банківський сектор відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності, підтримці економічної активності та функціонуванні державних фінансів.

Антикризове управління в банку набуває особливої ваги у період воєнного стану, коли системні ризики зростають у геометричній прогресії, а можливості оперативного реагування стають визначальними для збереження платоспроможності та забезпечення безперервності банківських операцій. У цьому контексті дослідження антикризової політики АТ «Укрексімбанк», одного з найбільших державних банків України, є надзвичайно актуальним. Його діяльність має стратегічне значення для державних фінансів, зовнішньоекономічної діяльності та стабільності банківського сектору.

Проблематикою економічної і фінансової безпеки банків і банківського сектору загалом займалися такі вітчизняні вчені, як О.Барановський, Т.Болгар, З. Варналія, З. Васильченко, Р.Гриценко, О. Дзюблюк, Л. Жердецька, М.Єрмошенко, М.Зубок, О.Кириченко, В.Коваленко, О.Колодізєв, В.Краліч, І.Крупка, Т. Майорова, С. Онишко, В. Опарін, Л.Патерікіна, О.Пластун, О.Штаєр, С.Яременко. Водночас відсутні комплексні дослідження питання антикризового управління як елементу забезпечення фінансової стійкості банківської системи та забезпечення загалом фінансової безпеки банків. Зазначене і обумовило вибір теми магістерського дослідження та її актуальність.

Мета і завдання дослідження. *Мета* кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні засади, сучасну практику та напрями вдосконалення антикризової політики комерційного банку на прикладі АТ «Укрексімбанк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність та значення антикризового управління в комерційному банку;
- узагальнити теоретичні підходи до формування антикризового управління в банківській сфері;
- охарактеризувати антикризові заходи банків у період воєнного стану в Україні;
- здійснити комплексну оцінку фінансового стану АТ «Укресімбанк» за 2022–2024 роки;
- виявити особливості реалізації антикризових заходів банку в умовах війни;
- окреслити сновні проблеми антикризового управління АТ «Укресімбанк» та визначити напрями їх вирішення;
- визначити шляхи підвищення кібербезпеки банківських установ;
- окреслити стратегічні напрями підвищення ефективності антикризової політики в банках України.

Об’єкт дослідження — антикризова політика комерційного банку.

Предмет дослідження — теоретичні підходи, інструменти та практичні механізми антикризового управління АТ «Укресімбанк».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Системний підхід, методи узагальнення, систематизації, наукової абстракції, аналізу й синтезу, а також індукції, дедукції та аналогії застосовувалися для розкриття сутності банківського сектору та визначення змісту фінансової безпеки в банківській сфері. Економіко-статистичні методи, факторний аналіз, групування, порівняння та графічні інструменти були використані для дослідження правового регулювання діяльності банків, особливостей функціонування тимчасових адміністрацій і ліквідаційних процедур, а також для оцінювання діяльності ПАТ КБ «Приватбанк». Методи компаративного аналізу, аналогій та експертних оцінок застосовувалися при формуванні та

обґрунтуванні напрямів підвищення рівня фінансової безпеки банківського сектору України.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела, нормативно-правові акти України, офіційні документи Національного банку України, річні та квартальні звіти АТ «Укрексімбанк» за 2022–2024 роки, аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій.

Наукова новизна роботи полягає у комплексній систематизації антикризових заходів банків у період воєнного стану, виявленні специфічних особливостей реакції АТ «Укрексімбанк» на кризові явища та обґрунтуванні авторських рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів та рекомендацій у діяльності АТ «Укрексімбанк», інших комерційних банків України, а також у процесі розробки державної політики зміцнення фінансової стійкості банківського сектору.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Стратегічні напрями підвищення ефективності антикризової політики в банках України» (Збірник студентських наукових праць, випуск XXXVI, 2025). Результати дослідження апробовано на студентській науковій інтернет-конференції іноземними мовами у рамках міжнародного проєкту «Зв'язки між теорією та практикою в транскордонній освіті в Румунії та Україні» з доповіддю на тему «Strategic approaches to stabilization of the financial market in the post-war development of Ukraine» (27.05.2025 р. Україна, м. Чернівці, ЧТЕІ ДТЕУ).

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 60 сторінках, що містять 7 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність та значення антикризового управління в комерційному банку

Функціонування банківських установ відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, де будь-які зміни макроекономічної кон'юнктури, політичної ситуації чи фінансових ринків здатні трансформуватися в кризові явища. Особливо це характерно для України, де банківський сектор неодноразово переживав періоди системних потрясінь — від валютно-фінансових криз та масового виведення банків з ринку до викликів, пов'язаних із повномасштабною війною. У таких умовах антикризове управління виступає не допоміжною, а стрижневою функцією банківського менеджменту, оскільки саме від його ефективності залежить здатність банку зберігати платоспроможність, ліквідність та довіру клієнтів.

У науковій літературі поняття «антикризове управління» трактується по-різному. О. Терещенко, досліджуючи антикризове фінансове управління, розглядає його як цілісну систему заходів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ шляхом своєчасного виявлення загроз, реструктуризації фінансових потоків і оптимізації структури капіталу [67, с. 129]. Такий підхід акцентує увагу на управлінській природі антикризової політики та її інтегрованості в загальну систему фінансового менеджменту банку.

О. Барановський, аналізуючи фінансову стійкість і безпеку банківської системи, фактично ототожнює антикризове управління з механізмом підтримання фінансової безпеки: на його думку, ключовим завданням є не лише подолання вже наявної кризи, а й побудова такої моделі функціонування банку, за якої негативний вплив внутрішніх і зовнішніх шоків буде

мінімізований [9, с. 26]. У цьому контексті антикризова політика розглядається як складова ширшої категорії «фінансова безпека», що дозволяє пов'язати її з макрорівневими цілями — стійкістю банківської системи та економіки загалом.

Міжнародні дослідники також наголошують на системному характері антикризового управління. Ф. Мішкін у своїх працях, присвячених фінансовій стабільності, підкреслює, що кризи у фінансовому секторі виникають насамперед через порушення інформаційних потоків, посилення проблем асиметричної інформації, зростання морального ризику та відбір небажаних позичальників [45, с. 457]. З цього випливає, що антикризова політика банку має включати не тільки класичні фінансові інструменти (капітал, резерви, ліквідність), а й механізми підвищення прозорості, якості розкриття інформації, вдосконалення процедур оцінки кредитоспроможності та внутрішнього контролю.

На відміну від цих підходів, частина українських авторів (зокрема С. Рибальченко) робить акцент на організаційно-управлінському вимірі антикризового менеджменту, розглядаючи його як сукупність управлінських рішень, процедур і регламентів, що забезпечують стресостійкість банківської установи у періоди криз. У роботах, присвячених антикризовому управлінню банківських установ в умовах російсько-української війни, наголошується, що ефективність антикризової політики визначається здатністю менеджменту швидко перебудовувати бізнес-модель, оптимізувати структуру активів і пасивів, адаптувати продуктивний ряд та комунікаційну політику до нових реалій [58, с. 49].

Певну наукову дискусію викликає питання про те, що є домінуючим у змісті антикризового управління: превентивні чи реактивні заходи. Частина дослідників розглядає його переважно як систему реагування на кризу (антикризові плани, реструктуризація заборгованості, докапіталізація, екстрена підтримка ліквідності). Інші — серед них І. Бланк та представники ризик-орієнтованої школи управління банком — наполягають, що антикризове управління має бути в першу чергу проактивним, тобто інтегрованим у систему

управління ризиками, з акцентом на їх ранній ідентифікації та попередженні [13, с. 432]. На користь другого підходу свідчить сучасна практика регулювання, зокрема вимоги Базельського комітету щодо побудови комплексних систем ризик-менеджменту та стрес-тестування банків.

Окремий пласт наукової полеміки стосується співвідношення між державним регулюванням і внутрішніми механізмами антикризового управління. О. Барановський та низка українських економістів наголошують на важливості сильної ролі регулятора, який, через нормативні вимоги до капіталу, ліквідності, концентрації ризиків та прозорості, формує рамкові умови для стійкості банківської системи [11, с. 236]. Водночас Л. Примостка, аналізуючи ризик-менеджмент в українських банках, звертає увагу на обмеженість «надмірно регулятивного» підходу: жорсткі нормативні вимоги без належної гнучкості та внутрішньої культури управління ризиками можуть стримувати розвиток інновацій, знижувати конкурентоспроможність банків і не завжди забезпечують реальну стійкість, якщо внутрішні процедури формальні [56, с. 116].

Ця полеміка дозволяє зробити висновок, що антикризове управління має спиратися на баланс між зовнішнім регулюванням і внутрішньою відповідальністю банку. Регулятор визначає «правила гри», обмеження щодо ризиків та мінімальні стандарти стійкості, тоді як безпосередня ефективність антикризової політики залежить від того, наскільки банк здатний якісно організувати ризик-менеджмент, комплаєнс, внутрішній аудит, інформаційні потоки й управлінські рішення.

Важливо також враховувати, що антикризове управління в сучасних умовах не може бути зведене лише до класичних фінансових індикаторів — капіталу, ліквідності, якості активів. Дослідження О. Дзюблюка та інших українських науковців, присвячені фінансовій стабільності банківської системи в умовах війни, показують, що стійкість банку сьогодні значною мірою визначається його операційною та технологічною гнучкістю, рівнем цифровізації, здатністю забезпечити безперервність ключових процесів навіть

за умов пошкодження фізичної інфраструктури або кіберзагроз [21, с. 243]. Це розширює традиційне бачення антикризової політики, додаючи до неї вимір кібербезпеки, резервування даних, віддаленого доступу до систем тощо.

Значення антикризового управління для фінансової стійкості банків можна охарактеризувати за кількома ключовими аспектами:

1. Системна стійкість. Ефективна антикризова політика окремих банків знижує ймовірність ланцюгових дефолтів, «банківської паніки» та необхідності масштабних державних інтервенцій. Дослідження українських і зарубіжних авторів переконливо демонструють, що стабільність банківського сектору прямо корелює з інвестиційною привабливістю країни, стійкістю національної валюти та можливістю довгострокового економічного зростання.

2. Мінімізація втрат під час кризи. Наявність наперед розроблених антикризових сценаріїв, механізмів стрес-тестування, планів дій у разі втрати ліквідності чи зростання частки проблемних активів дозволяє банкам не лише зменшити фінансові втрати, а й швидше повернутися до нормального режиму функціонування.

3. Підвищення довіри клієнтів та партнерів. У кризові періоди поведінка банку, прозорість його політики, здатність виконувати зобов'язання й підтримувати операційну стабільність стають ключовими чинниками прийняття рішень клієнтами та контрагентами. Наявність ефективної антикризової політики зміцнює репутацію банку та формує довгострокову лояльність.

4. Стратегічна гнучкість. Антикризове управління, інтегроване в загальну систему менеджменту, дозволяє не лише реагувати на кризи, а й використовувати кризові періоди як можливість для стратегічної перебудови — перегляду продуктової лінійки, оптимізації витрат, посилення корпоративного управління.

Підсумовуючи, можна зазначити, що антикризове управління комерційним банком є багатовимірною категорією, яка поєднує фінансові, організаційні, технологічні та регуляторні елементи. Воно забезпечує здатність банку функціонувати в умовах високої невизначеності, мінімізувати негативні

наслідки кризових явищ і зберігати потенціал для подальшого розвитку. У період воєнного стану його значення суттєво посилюється, оскільки кризи набувають комплексного характеру, поєднуючи фінансові, безпекові, інфраструктурні та соціальні виміри, а отже вимагають від банків якісно нового рівня антикризової готовності.

1.2. Теоретичні підходи до формування антикризової політики банку

Антикризова політика комерційного банку формується на основі теоретичних моделей, які визначають логіку управління ризиками, механізми стабілізації діяльності та принципи реагування на зовнішні та внутрішні шоки. Наукові підходи до антикризового управління можна згрупувати у кілька концептуальних напрямів, кожен із яких розкриває різні аспекти забезпечення стійкості банківської системи.

Одним із найпоширеніших є класичний фінансовий підхід, відповідно до якого антикризова політика банку базується на підтриманні достатнього рівня капіталу, ліквідності та якості активів. Прихильники цього підходу, зокрема Ф. Мішкін і представники Базельського комітету, наголошують, що саме фінансова база установи визначає її здатність витримати кризові явища та уникнути дефолтів. За цією концепцією банк має забезпечувати високий рівень нормативів капіталу, проводити регулярне стрес-тестування та формувати адекватні резерви за активними операціями [45, с. 329].

У рамках цього підходу розвинулася ризик-орієнтована модель, яку активно підтримують Л. Примостка та інші дослідники української школи ризик-менеджменту. У своїх роботах вона наголошує, що ефективність антикризового управління визначається насамперед рівнем інтегрованості системи ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси банку. Антикризова політика, за цим підходом, є похідною від системи управління ризиками та має будуватися на принципах превентивності, своєчасного моніторингу, обмеження концентрації ризиків та автоматизації контролю [56, с. 97].

Набув поширення і функціонально-організаційний підхід, прихильниками якого є О. Барановський, С. Рибальченко та інші українські дослідники. Він акцентує увагу на тому, що антикризове управління — це насамперед управлінська система, що включає антикризове планування, формування відповідних організаційних структур, регламентацію процедур ухвалення рішень та забезпечення внутрішнього контролю. У цій моделі значна увага приділяється кадровому забезпеченню, корпоративному управлінню, ролі наглядових рад та якості внутрішнього аудиту [11, 58].

З огляду на розвиток сучасних технологій сформувався інноваційно-цифровий підхід, який розглядає антикризову політику через призму цифрової стійкості банку. На думку Дзюблюка О. Г. та Козюка В. В., ключовими елементами антикризового управління у воєнний період стають кібербезпека, цифрова інфраструктура, можливість швидкого відновлення роботи систем, безперервність доступу до даних та захищеність платіжних сервісів. Це означає, що антикризовий механізм має включати інвестиції в ІТ-інфраструктуру, розвиток дистанційних каналів обслуговування, впровадження систем резервування та управління кіберризиками [22, с. 15].

Особливе значення у сучасних умовах відіграє державно-регуляторний підхід, у межах якого антикризова політика банку формується відповідно до вимог Національного банку України та міжнародних регуляторів. Рішення НБУ щодо валютних обмежень, вимог до ліквідності, мораторіїв, кредитних канікул, регуляторного послаблення чи навпаки — посилення контролю — суттєво впливають на поведінку банків та визначають рамкові умови їхньої антикризової діяльності. Наприклад, дослідження IMF (2020) [81] та OECD (2021) [86] підкреслюють, що ефективність кризового реагування залежить не лише від дій окремих банків, а й від узгодженості регуляторної політики з макрофінансовими умовами та політичними рішеннями держави.

У науковій літературі існує також полеміка щодо домінуючого підходу до формування антикризової політики. Так, прихильники фінансового підходу вважають, що стійкість банку визначається передусім його капіталізацією,

резервами та ліквідністю. Натепер з огляду на стабілізаційні функції капіталу цей підхід продовжує залишатися базовим. Проте представники ризик-орієнтованої та функціонально-організаційної шкіл підкреслюють, що фінансові показники — це лише результат належно побудованого управління, тоді як першочерговою є система виявлення та оцінювання ризиків, ефективність корпоративного управління та якість рішень менеджменту.

Існують також протилежні позиції щодо ролі держави. З одного боку, дослідження О. Барановського доводять, що без активного регуляторного впливу неможливо забезпечити системну стійкість банківського сектору. З іншого — автори, орієнтовані на ліберальний ринковий підхід, стверджують, що надмірне регулювання обмежує гнучкість банків, уповільнює інновації та у разі неправильного налаштування може навіть поглиблювати кризові явища.

На підставі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що сучасна антикризова політика банку формується як поєднання кількох концептуальних підходів. Вона включає:

- фінансові механізми (капітал, резерви, ліквідність);
- ризик-орієнтовані технології (моделювання ризиків, стрес-тестування);
- організаційні рішення (структура управління, внутрішній контроль, аудит);
- цифрові інструменти (кібербезпека, резервування даних);
- регуляторні вимоги (нормативи НБУ, стандарти Базельського комітету).

Усе це свідчить про те, що антикризова політика банку є багаторівневою, інтегрованою та адаптивною системою, яка має реагувати як на економічні, фінансові та операційні ризики, так і на нові виклики, спричинені війною, цифровізацією та глобалізацією.

1.3. Антикризові заходи банків у період воєнного стану в Україні

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році, спричинив масштабні структурні зміни у функціонуванні банківського сектору,

кардинально трансформували підходи до антикризового управління. Кризові явища стали комплексними та багатовимірними, адже поєднали одночасно макрофінансові, ліквідні, кредитні, операційні, інфраструктурні та кіберризики. За таких умов ефективність банків значною мірою залежала від здатності оперативно адаптувати антикризові механізми, перебудовувати бізнес-процеси та забезпечувати безперервність функціонування фінансової системи.

Військові дії суттєво вплинули на макроекономічні умови, погіршивши прогнозованість ринкового середовища. Згідно з аналітичними оцінками НБУ, у перші місяці війни спостерігалось різке падіння економічної активності, суттєва девальваційна напруга, порушення логістики та будівництво нових інфляційних трендів. У таких умовах, як зазначають О. Дзюблюк і В. Козюк, антикризові дії банків повинні поєднувати елементи стрес-менеджменту та моделі воєнної фінансової мобілізації, коли головним пріоритетом стає збереження ліквідності та операційної стійкості [22, с. 18].

Воєнний стан став для банківського сектору України безпрецедентним викликом, що актуалізував необхідність швидкої перебудови антикризових механізмів та створення багаторівневих систем захисту від фінансових, операційних та кіберризиків. Реальні загрози фізичній інфраструктурі, дестабілізація грошових потоків, девальваційний тиск, порушення логістики та міграція населення сформували абсолютно нові умови для функціонування банківської системи. Відповідно антикризова політика банків у цей період значно розширилася, охопивши як традиційні фінансові інструменти, так і технологічні та організаційні рішення. Узагальнені антикризові заходи, які застосовували банки України у 2022–2024 роках, наведено у таблиці 1.1.

Однією з ключових проблем стала ліквідність, адже початок війни супроводжувався панічними настроями серед населення та бізнесу. Відповідаючи на ці виклики, банки запровадили низку антикризових заходів: збільшення запасів високоліквідних активів, формування розширених буферів на коррахунку в НБУ, перехід на щоденний стрес-моніторинг платіжної спроможності. На думку Ф. Мішкіна, у системних кризах ліквідність є «першим

рівнем оборони», оскільки саме вона дозволяє банкам виконувати зобов'язання та запобігати платіжним колапсам [45, с. 379]. Ця теза повністю підтвердилася в українських умовах.

Таблиця 1.1

Антикризові заходи банківського сектору України в умовах воєнного стану

Напрямок антикризової політики	Основні заходи	Мета та очікуваний ефект
1. Управління ліквідністю	– нарощення високоліквідних активів; – резерви на коррахунках НБУ; – частіший стрес-моніторинг ліквідності; – реструктуризація строків зобов'язань	Забезпечення платоспроможності та запобігання касовим розривам
2. Управління кредитним ризиком	– кредитні канікули; – реструктуризація NPL; – перегляд скорингових моделей; – участь у держпрограмах	Зниження частки проблемних кредитів та підтримка позичальників
3. Капіталізація і взаємодія з державою	– докапіталізація держбанків; – інвестування в ОВДП; – участь у програмах урядової підтримки	Зміцнення капітальної бази та стабільність системно важливих банків
4. Операційна стійкість	– перенесення відділень у безпечні регіони; – резервні офіси та майданчики; – дублювання процесингових центрів	Забезпечення безперервності діяльності
5. Цифровізація та дистанційні сервіси	– розширення мобільного банкінгу; – автоматизація сервісів; – електронна ідентифікація клієнтів	Підвищення доступності послуг і зменшення залежності від фізичної інфраструктури
6. Кібербезпека	– системи моніторингу; – штучний інтелект та аналіз аномалій; – спільні протоколи з кіберорганами держави	Захист даних та критичної інфраструктури від кібератак
7. Організаційні заходи	– оновлення внутрішнього контролю; – адаптація корпоративного управління; – тренінги персоналу	Підвищення управлінської стійкості та якості рішень

Не менш значущим став кредитний ризик, зумовлений зниженням платоспроможності позичальників, переміщенням бізнесу, руйнуванням

активів та зупиненням виробництв. Щоб стабілізувати кредитний портфель, банки застосовували інструменти реструктуризації, кредитні канікули, зниження процентних ставок, підтримку клієнтів у рамках державних програм (зокрема «5–7–9»). За висновками Л. Примостки, у кризових періодах політика реструктуризації є не лише інструментом пом'якшення втрат, а й способом підтримання довіри між банком та клієнтом, що вкрай важливо для довгострокової стійкості установи.

Важливим напрямом антикризової політики стала капіталізація та співпраця з державою. Банки з державною участю, зокрема АТ «Укрексімбанк», відіграли ключову роль у забезпеченні бюджетних потреб, обслуговуванні державних програм фінансування та підтримці урядових рішень. Як зазначає О. Барановський, у період масштабних криз економіка країни значною мірою спирається саме на державні банки, що забезпечують гарантії стабільності та захист інтересів держави у фінансовому секторі.

Окремим напрямом антикризових заходів стали операційна стійкість та відновлення інфраструктури. Зважаючи на прямі загрози фізичній безпеці, банки були змушені оперативно закривати відділення в небезпечних регіонах, переносити офіси, організовувати резервні майданчики та забезпечувати безперервний доступ до ключових систем. Особливо важливим виявилось створення віддалених центрів обробки даних, дублювання критичних сервісів та використання хмарних технологій.

У наукових дискусіях значна увага приділяється цифровим антикризовим заходам. Дослідження IMF (2020) та OECD (2021) підкреслюють, що цифровізація стала критичним чинником збереження функціонування фінансових ринків під час глобальних та регіональних криз. Для українських банків ключову роль відіграв розвиток дистанційних каналів обслуговування, автоматизація операційних процесів та впровадження електронних сервісів, що забезпечили безперебійність банківських послуг навіть у періоди активних бойових дій [81; 86].

Не менш важливим є блок кібербезпеки, оскільки війна супроводжується безпрецедентним зростанням кібератак, спрямованих на критичну фінансову інфраструктуру. Європейські аналітичні центри (ENISA, ECB) наголошують, що під час військових конфліктів кібероперації стають окремим інструментом війни. Відповідно банки впроваджують багаторівневі системи моніторингу, узгоджують протоколи реагування з державними структурами, проводять тестування захищеності та інвестують у системи розпізнавання аномалій на основі штучного інтелекту.

У підсумку антикризові заходи українських банків у період воєнного стану охоплюють:

- підтримання ліквідності через збільшення високоліквідних активів і посилення стрес-контролю;
- стабілізацію кредитного портфеля через реструктуризацію, державні програми та адаптацію кредитної політики;
- зміцнення капіталу та поглиблення взаємодії з державою;
- забезпечення операційної стійкості, включно зі створенням резервної інфраструктури;
- цифровізацію основних процесів, розширення мобільного та інтернет-банкінгу;
- посилення кіберзахисту, впровадження новітніх цифрових технологій моніторингу та реагування.

Таким чином, у період воєнного стану антикризові заходи банків трансформувалися з традиційних фінансових інструментів у комплексну, багаторівневу систему, яка поєднує фінансові, технологічні, організаційні та регуляторні рішення. Їхній успіх залежить не лише від ресурсів банку, а й від узгодженості із загальнодержавною політикою та оперативності реагування на нові виклики, що постійно формуються у воєнних умовах.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дає підстави стверджувати, що антикризове управління є однією з ключових складових сучасного банківського менеджменту, яка визначає стійкість та життєздатність комерційних банків у періоди економічної нестабільності. Аналіз сутності антикризового управління засвідчив, що поняття «криза» у банківській сфері має багатофакторний характер і охоплює фінансові, кредитні, операційні, ліквідні, репутаційні та інші ризики, здатні порушити безперервність функціонування банку. Теоретична полеміка науковців підтверджує, що антикризова політика має поєднувати як фінансові інструменти стабілізації, так і організаційні, регуляторні та технологічні механізми, інтегровані у систему ризик-менеджменту.

У роботах представників української та міжнародної наукової шкіл підкреслюється, що антикризове управління повинно бути не реактивним, а насамперед превентивним процесом, який ґрунтується на ранньому виявленні та оцінюванні ризиків, наявності сценарних моделей реагування та адаптивних управлінських рішень. Превентивний характер антикризового менеджменту забезпечує банку спроможність до саморегуляції та зменшує негативні наслідки можливих шоків. Особливу увагу дослідники приділяють ролі корпоративного управління, внутрішнього контролю та достатності капіталу, що відображає сучасний ризик-орієнтований підхід фінансового сектору.

Війна 2022–2024 років докорінно змінила парадигму антикризового управління українських банків. Кризові явища стали комплексними і поєднали макрофінансові, інфраструктурні, операційні та кіберзагрози. В цих умовах банки були змушені оперативно перебудовувати бізнес-моделі, зміцнювати ліквідність, посилювати захист даних та забезпечувати безперервність ключових процесів. Важливим елементом стала цифрова трансформація, яка забезпечила збереження платіжної інфраструктури та доступ громадян до фінансових послуг навіть у регіонах з високими ризиками. Одночасно зросла

роль кібербезпеки, оскільки кібератаки стали одним із інструментів гібридної війни.

Ключовим фактором успішної стабілізації банківського сектору стала антикризова регуляторна політика НБУ. Застосування валютних та монетарних заходів, тимчасове послаблення окремих пруденційних вимог, вимоги до підвищення ліквідності, розширення цифрової інфраструктури та координація з урядом створили умови для організованого функціонування банків навіть у період пікових ризиків. Фактично НБУ здійснив роль системного стабілізатора, формуючи рамкові умови, в яких внутрішні антикризові механізми банків могли бути реалізовані максимально ефективно.

Таким чином, теоретичні засади антикризової політики комерційного банку свідчать, що її ефективність визначається інтегрованістю фінансових, управлінських, технологічних та регуляторних рішень. У період воєнного стану антикризове управління стало не лише інструментом подолання кризових явищ, а й механізмом довгострокової стійкості, який визначатиме конкурентоспроможність та здатність банків адаптуватися до постійних змін економічного та безпекового середовища. З огляду на це, роль антикризової політики у сучасних умовах набуває стратегічного значення та потребує подальшого вдосконалення як на рівні окремих установ, так і на рівні регулятивної системи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРЕКСІМБАНК» У 2022–2024 РОКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Укрексімбанк»

АТ «Укрексімбанк» є однією з ключових інституцій національного банківського сектору, що сформувала власну унікальну модель розвитку, відмінну від інших банків державної форми власності. Від моменту свого створення у 1992 році Укрексімбанк виконує не лише банківські операції в класичному розумінні, а й функції фінансового агента держави у сфері зовнішньоекономічних відносин, міжнародних кредитних зобов'язань та експортно-імпортової діяльності. Такий інституційний профіль зумовлює специфіку його місця у фінансовій системі та визначає характер операцій, що здійснюються банком упродовж більш ніж трьох десятиліть.

На відміну від універсальних комерційних банків, які орієнтуються на конкурентну боротьбу за клієнтські сегменти та зосереджуються переважно на внутрішньому ринку, АТ «Укрексімбанк» виконує роль системного провідника державних економічних стратегій, що охоплюють залучення зовнішніх ресурсів, підтримку експортерів, супровід операцій у сфері зовнішньої торгівлі та реалізацію довгострокових урядових програм. Саме поєднання універсальних банківських функцій та спеціалізованого мандату надає банку виняткову позицію, яка не має прямих аналогів на українському ринку.

Мережа банку забезпечує його присутність у всіх ключових економічних центрах України, що дозволяє ефективно обслуговувати регіональні підприємства та підтримувати рівномірний доступ до банківської інфраструктури. Проте важливо наголосити, що географічне розташування філій не становить головну цінність моделі банку: набагато більш значущою є його здатність працювати у міжнародному середовищі, у тому числі через зарубіжні представництва, які виконують функції інформаційних, аналітичних і

комунікаційних центрів. Завдяки цьому банк підтримує постійний зв'язок з іноземними інвесторами, контрагентами та фінансовими установами, що сприяє ефективній реалізації зовнішньоекономічної політики України.

Розвиток банку у 2022–2024 роках відбувався за умов високої невизначеності, проте він зберіг операційну безперервність завдяки масштабній цифровій трансформації. Цифрові рішення не лише забезпечили безперервність фінансових операцій, але й створили передумови для модернізації бізнес-моделі банку, поступово зміщуючи акцент з розгалуженої мережі відділень на технологічні платформи та електронний документообіг (рис. 2.1).

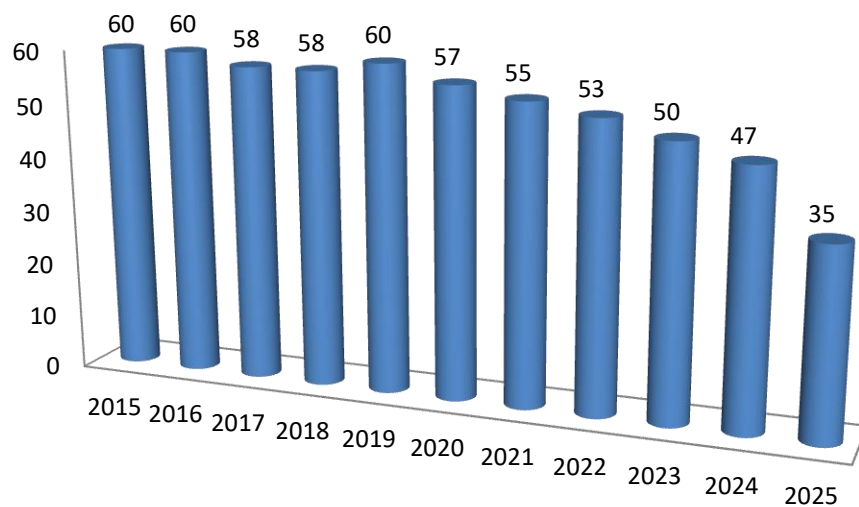


Рис. 2.1. Кількість відділень АТ «Укрексімбанк» у 2015-2025 роках [70]

Упродовж 2025 року банк офіційно оголосив про закриття 12 відділень у 10 містах — частина планової оптимізації мережі. Станом на серпень 2025 року мережа складається з 22 філій та 13 підрозділів — сукупно ~35 офісних одиниць. Це означає зменшення кількості одиниць приблизно в двічі порівняно з довоєнним рівнем.

Такий спад відображає стратегічний курс банку на цифровізацію та оптимізацію витрат — перехід від моделі розгалуженої фізичної присутності до більш гнучких, технологічних форматів обслуговування: mobile / internet banking, дистанційне документарне, корпоративне і trade-фінансування, мінімізація залежності від готівкових та касових операцій.

Аналіз кількості підрозділів Укрексімбанку за останні ~10 років демонструє чітку тенденцію — поступове скорочення фізичної мережі з паралельним переходом до цифрових і корпоративних форматів обслуговування. Це відповідає сучасним викликам — війна, економічна нестабільність, зростання витрат на підтримку відділень, зростання попиту на дистанційний банкінг.

Такий крок виглядає логічним та обґрунтованим з точки зору оптимізації, зменшення ризиків та підвищення ефективності. Однак він також містить ризики, пов'язані з доступністю банківських послуг для клієнтів, особливо в регіонах, і потребує продуманої стратегії підтримки цих клієнтів через альтернативні канали.

У контексті оцінювання позицій АТ «Укрексімбанк» на національному фінансовому ринку важливо враховувати не лише абсолютні значення його активів чи обсягів корпоративного портфеля, але й те, як банк сприймається аналітичними центрами, профільними виданнями та незалежними рейтинговими агенціями. Сукупність цих оцінок формує більш цілісне уявлення про місце установи в банківській системі, про рівень довіри ринку та про якість реалізованої банком стратегії в умовах тривалого воєнного стану (табл. 2.1).

За результатами 2024 року більшість рейтингових досліджень, що охоплюють ключові банки країни, відзначають Укрексімбанк як одну з найбільш стійких та значущих установ державного сектору. Одним із показових індикаторів є включення банку до десятки найбільш життєздатних банків України за версією рейтингу Mind.ua, де оцінюються капіталізація, ліквідність, якість активів, рівень проблемних кредитів та ризиковий профіль банку. Така позиція свідчить про здатність установи підтримувати фінансову рівновагу в умовах підвищеної макроекономічної волатильності та структурних викликів, характерних для періоду воєнного стану.

Таблиця 2.1

Місце АТ «Укресімбанк» у рейтингах банків України (2024 р.)

Назва рейтингу (джерело)	Критерії рейтингу	Місце Укресімбанку / статус	Характеристика
Mind.ua — Рейтинг життєздатності банків 2024	Капіталізація, ліквідність, якість активів, NPL, ризики, масштаби	10 місце серед усіх банків	Увійшов до групи банків із високою життєздатністю
Banker.ua — Офіційний рейтинг банків 2024	Надійність, корпоративне управління, якість сервісу	Нагорода «Лідер надійності 2024»	Визнаний одним із найнадійніших державних банків
Forbes Україна — ТОП-15 найкращих банків України	Фінансова стійкість, лояльність клієнтів, ризики, сервіс	Включений до рейтингу ТОП-15	Стабільні фінансові показники та довіра ринку
Опендатабот — ТОП-10 банків за доходами у 2024 р.	Чистий прибуток банку	4 місце за прибутковістю у системі	Один із найбільших генераторів прибутку серед держбанків
Glavcom.ua — Рейтинг прибутковості банків 2024	Чистий прибуток	У ТОП-5 банків	Продemonстрував рекордний прибуток
Strategy Council — Banking Awards 2024	Корпоративний банкінг, інновації, стратегічна роль	Нагорода «Корпоративний банк року»	Визнання корпоративної спеціалізації
Banker.UA — Рейтинг депозитної надійності 2024	Надійність депозитних програм	Серед лідерів депозитного ринку для юр. осіб	Сильний корпоративний сегмент

Складено за даними [52; 77 – 80; 83; 85; 87].

Не менш важливим є те, що у фахових рейтингах, орієнтованих на оцінку корпоративного сегмента, Укресімбанк посідає провідні позиції. Зокрема, за результатами 2024 року профільні видання та галузеві експерти визначили банк одним із найкращих у сегменті обслуговування корпоративних клієнтів. Визнання банку як «Корпоративного банку року» у межах галузевих відзнак відображає не лише масштаби кредитних операцій, але й якість супроводу зовнішньоекономічної діяльності, професійний рівень документарного бізнесу та здатність банку працювати зі складними транзакційними інструментами, що залишаються характерною ознакою його бізнес-моделі.

У рейтингах, побудованих за критерієм прибутковості, банк також демонструє стабільні результати. За оцінками аналітичних платформ, що

здійснюють моніторинг фінансових результатів банківської системи, Укрексімбанк увійшов до четвірки найприбутковіших банків України за підсумками 2024 року. Такий результат є показовим, оскільки підтверджує ефективність управління активами й пасивами в умовах суттєвих ринкових обмежень, коливань валютних курсів і необхідності формувати додаткові резерви для покриття ризиків, притаманних періоду війни.

Окремим напрямом, за яким оцінюється конкурентоспроможність банку, є рівень його надійності та довіри ринку. У відповідних рейтингах, орієнтованих на оцінку стабільності депозитних програм та дотримання регулятивних норм, Укрексімбанк традиційно входить до групи банків з високими показниками надійності. Попри те, що банк менш представлений у роздрібному сегменті, ніж інші великі установи, рівень його надійності у частині корпоративних депозитів та обслуговування юридичних осіб залишається одним із найвищих на ринку. Це відображає високий ступінь довіри з боку підприємств, які в умовах підвищених ризиків надають перевагу фінансовим установам із системною роллю та державною підтримкою.

У сукупності рейтингові оцінки дозволяють охарактеризувати Укрексімбанк як банк, що поєднує макрофінансову стійкість, значущість для економіки та високий рівень операційної компетентності. Його провідні позиції у корпоративному сегменті, стабільна присутність у рейтингах стабільності та високі місця у рейтингах прибутковості свідчать про ефективність моделі управління та про здатність банку адекватно реагувати на ризики, що виникають у період війни. У контексті функціонування банківського сектору України це дозволяє розглядати Укрексімбанк не лише як велику державну установу, а як ключовий структурний елемент фінансової інфраструктури, який формує значну частину ринкової динаміки та впливає на загальний рівень стабільності системи.

Укрексімбанк залишається одним із найбільш активних учасників державних фінансових програм, що підтверджується як масштабом залучених ресурсів, так і обсягами кредитної підтримки реального сектору економіки.

Згідно з річним звітом за 2022 рік, банк профінансував малий та середній бізнес на суму понад 25 млрд грн, включно з кредитами, наданими в межах державної програми «5–7–9%». Саме Укрексімбанк у 2022 році увійшов до числа шести найбільших кредиторів цієї програми, забезпечивши фінансування понад 2 000 позичальників, більша частина яких — підприємства, що постраждали від бойових дій або релокували виробництво.

У 2023 році обсяги участі банку у державних програмах лише зросли: сукупний портфель кредитів, наданих МСП за підтримки держави, перевищив 34 млрд грн, а кількість профінансованих суб'єктів господарювання збільшилася більш ніж на 30% порівняно з довоєнним періодом. Особливе місце займали проєкти з енергоефективності: лише протягом 2023 року банк профінансував модернізацію енергетичної інфраструктури підприємств на суму 3,8 млрд грн, що включало встановлення генераторних систем, систем резервного живлення та обладнання для альтернативної генерації.

Окремий напрямок діяльності банку — фінансування аграрного експорту, що в умовах війни набуло критичного значення для економіки. У 2022–2023 роках обсяг кредитів аграрним підприємствам, включно з експортно-логістичними операціями, перевищив 18 млрд грн, а в 2024 році банк розширив підтримку сільськогосподарського виробництва та трейдингу, збільшивши фінансування ще на 22%. Важливу роль відіграв і документарний бізнес: у 2024 році обсяг акредитивів та банківських гарантій, відкритих на підтримку критичного експорту та імпорту, досяг 39,6 млрд грн, що є одним із найвищих показників серед українських банків.

Укрексімбанк також виступав ключовим оператором у програмах фінансування критичного імпорту. За 2022–2024 роки банк забезпечив фінансування проєктів із закупівлі палива, обладнання для енергетичної стабілізації та промислових комплектуючих на загальну суму понад 45 млрд грн. У періоди масштабних атак на енергетичну інфраструктуру банку вдалося забезпечити найважливіші галузі можливістю безперебійно імпортувати

техніку, трансформатори, енергетичне обладнання, паливо та матеріали для ремонту.

Істотну частку державних фінансових програм становлять інфраструктурні проєкти, у яких Укрексімбанк виступав одним із головних фінансових партнерів держави. У 2023 році в межах міжнародних кредитних ліній та проєктів Світового банку, ЄБРР та ЄІБ банк реалізовував фінансування портової, дорожньої та транспортної інфраструктури на суму понад 12 млрд грн, а у 2024 році обсяг таких операцій зріс до 15,4 млрд грн, що свідчить про посилення ролі банку у відновленні логістичних коридорів країни (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Участь АТ «Укрексімбанк» у державних фінансових програмах у
2022–2024 рр.**

Напрямок державної підтримки	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Фінансування МСП (в т. ч. за програмою «5–7–9%»)	> 25 млрд грн; понад 2 000 позичальників	> 34 млрд грн; +30% зростання клієнтів	Дані підтверджують подальше збільшення обсягів*
Кредити аграрному сектору	~ 8–9 млрд грн	> 18 млрд грн (накопичено за 2022–2023)	+22% до попереднього року
Фінансування критичного імпорту (паливо, обладнання, енергетика)	~ 12–15 млрд грн	~ 14–16 млрд грн	> 45 млрд грн (сукупно за 2022–2024)
Документарні операції (акредитиви, гарантії)	23–25 млрд грн	~ 30 млрд грн	39,6 млрд грн
Інфраструктурні проєкти (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк)	—	12 млрд грн	15,4 млрд грн
Підтримка підприємств, що постраждали від війни	Початок програм	> 3 000 клієнтів; значні реструктуризації	> 4 500 клієнтів; фінансування > 30 млрд грн
Реструктуризація кредитів	—	> 8 млрд грн	Продовження програм

Складено за даними [70].

*Примітка: офіційні публічні дані 2024 року про обсяг кредитування МСП / за програмою «5–7–9%» для Укрексімбанку не опубліковані.

Суттєвою складовою діяльності банку у 2022–2024 роках було фінансування підприємств, що постраждали від війни. За цей період Укрексімбанк надав кредитну підтримку понад 4,5 тис. компаній, релокованих або частково зруйнованих унаслідок бойових дій, на загальну суму понад 30 млрд грн. Банк активно застосовував механізми реструктуризації: лише у 2023 році було реструктуризовано понад 8 млрд грн кредитів постраждалим підприємствам, що дозволило їм зберегти операційну діяльність і уникнути дефолтів.

Таким чином, наведена статистика демонструє, що Укрексімбанк у 2022–2024 роках залишався ключовим фінансовим інструментом держави у сферах підтримки малого та середнього бізнесу, аграрного виробництва, енергетичної стабілізації, критичного імпорту та інфраструктурного відновлення. Масштаб залучених коштів і кількість реалізованих проєктів підтверджують стратегічну роль банку в забезпеченні макрофінансової стійкості України та підтримці секторів, які є критично важливими в умовах воєнного стану.

Таким чином, загальна характеристика діяльності АТ «Укрексімбанк» відображає комплексну інституційну роль банку як фінансового агента держави, учасника міжнародних фінансових ринків та універсальної банківської установи, орієнтованої на підтримку реального сектору економіки. Його місце у банківському секторі визначається не лише масштабом операцій і структурою активів, а насамперед функціональним призначенням, яке включає забезпечення економічної безпеки, підтримку державних стратегічних напрямів і виконання фінансових завдань національного рівня. У період воєнного стану банк підтвердив свою стійкість, зберіг інституційну цілісність і продемонстрував здатність адаптуватися до екстремальних умов, що в майбутньому буде слугувати базою для його подальшого розвитку.

2.2. Аналіз фінансового стану та стійкості АТ «Укрексімбанк»

Оцінювання фінансового стану АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках доцільно проводити з урахуванням подвійного статусу установи: як державного спеціалізованого банку розвитку та одночасно системно важливого учасника банківського сектору, від стабільності якого безпосередньо залежать реалізація урядових програм підтримки експорту, фінансування критичної інфраструктури та стійкість фінансової системи загалом. Повномасштабна війна, різка зміна макроекономічних умов і запровадження посиленого регулятивного нагляду з боку Національного банку України істотно вплинули на динаміку ключових показників діяльності банку, зумовивши як поглиблення кризових тенденцій у 2022 році, так і поступове відновлення фінансової стійкості в подальшому періоді.

Для загальної характеристики фінансового стану Укрексімбанку розглянемо динаміку основних абсолютних показників – активів, кредитного портфеля, зобов'язань, коштів клієнтів, власного капіталу та фінансового результату (дод. А, Б, табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові показники фінансового стану АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр., млрд. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Усього активи	234,16	262,50	291,15	+56,99	+24,3
Кредити та аванси клієнтам	82,42	74,57	78,66	-3,76	-4,6
Усього зобов'язання	232,13	255,13	279,78	+47,65	+20,5
Кошти клієнтів	177,15	213,95	244,09	+66,95	+37,8
Власний капітал	2,03	7,37	11,37	+9,34	+460,1
Фінансовий результат	-7,72	3,28	2,75	+10,47	—

Упродовж 2022–2024 років баланс Укрексімбанку істотно зріс: сукупні активи збільшилися на 24,3 %, або майже на 57 млрд грн. І у 2024 р. становили 291,15 млрд. грн. (рис. 2.2).

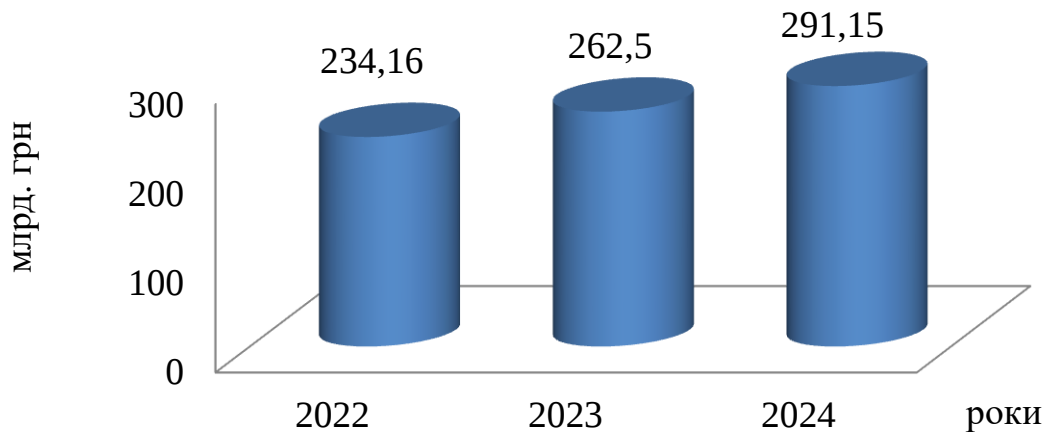


Рис. 2.2. Динаміка активів АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Це зростання відбувалося на тлі повномасштабної війни, високої волатильності валютного ринку та значних кредитних ризиків, що саме по собі свідчить про збереження банком своєї ролі як одного з ключових операторів державних фінансових програм та інструментів підтримки економіки. Приріст активів був забезпечений насамперед збільшенням обсягів інвестицій у цінні папери та нарощуванням ліквідних активів: у структурі балансу зросла частка грошових коштів, їх еквівалентів та інвестицій у державні боргові інструменти, тоді як частка кредитного портфеля залишалася відносно стабільною або навіть дещо знижувалася.

Найбільш чутливим до воєнних ризиків сегментом стала кредитна діяльність банку. Обсяги кредитів і авансів клієнтам за аналізований період скоротилися на 4,6 % порівняно з 2022 роком – із 82,42 млрд. грн. у 2022 р. до 78,66 млрд. грн.. у 2024 р. (рис. 2.3). Від’ємна динаміка кредитного портфеля у 2023 році була зумовлена консервативною кредитною політикою, концентрацією на роботі з проблемною заборгованістю та переорієнтацією частини ресурсів у низькоризикові інструменти – насамперед ОВДП та інші державні цінні папери. У 2024 році кредитний портфель продемонстрував ознаки відновлення, проте його обсяги так і не перевищили довоєнний рівень 2022 року, що свідчить про обережне ставлення банку до розширення кредитування в умовах високої невизначеності та значної частки NPL у системі.

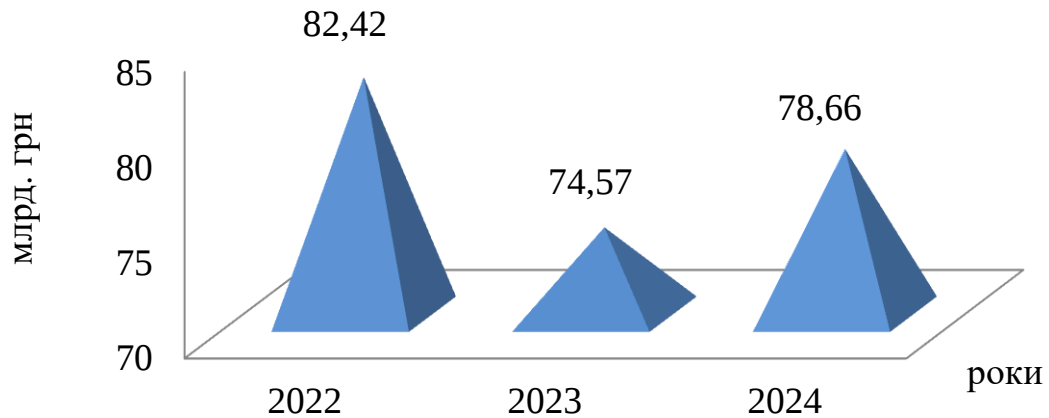


Рис. 2.3. Динаміка кредитів і авансів клієнтам АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Структура пасивів Укрексімбанку у 2022–2024 роках формувалась переважно за рахунок коштів клієнтів, обсяги яких за цей період зросли на 37,8 % і перевищили 244 млрд грн станом на кінець 2024 року. (рис. 2.4).

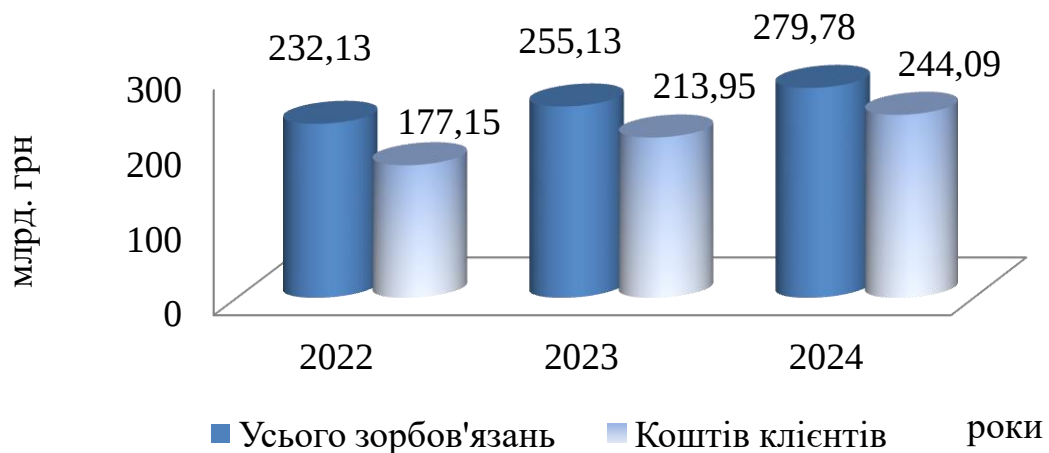


Рис. 2.4. Динаміка пасивів (зобов'язань) АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Частка депозитів клієнтів у загальній сумі зобов'язань досягла понад двох третин, що засвідчує високий рівень довіри до банку як до державної установи та ключового фінансового партнера для корпоративного сегмента, підприємств реального сектору та бюджетних організацій. Зростання депозитної бази при одночасному нарощуванні загальних зобов'язань (+20,5 %) дозволило банку

підтримувати достатній запас ресурсів для фінансування кредитних та інвестиційних операцій, а також формувати значний буфер ліквідності.

Особливу увагу в оцінці фінансової стійкості Укрексімбанку слід приділити динаміці власного капіталу. У 2022 році, в умовах пікового навантаження на резерви та значних збитків, капітал банку зменшився до 2,0 млрд грн, що було наслідком суттєвого негативного фінансового результату та доформування резервів під кредитний ризик. Водночас базовий компонент власного капіталу – статутний капітал у розмірі 45,57 млрд грн – залишався незмінним, а отже, проблема стійкості полягала не в інституційній слабкості, а в масштабі накопичених збитків та необхідності докапіталізації. Уже у 2023 році відбулося суттєве відновлення капітальної позиції: власний капітал зріс у 3,6 раза, до 7,37 млрд грн, насамперед завдяки отриманню прибутку та певній реструктуризації зобов'язань. У 2024 році позитивна тенденція продовжилася: капітал досяг 11,37 млрд грн, тобто збільшився у 4,6 раза порівняно з 2022 роком (рис. 2.5).

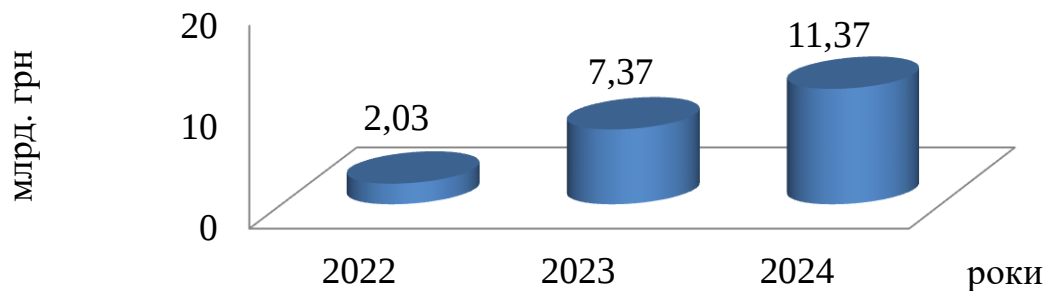


Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Динаміка фінансового результату чітко відображає антикризовий характер трансформаційної стратегії банку. Якщо 2022 рік завершився збитком у розмірі 7,72 млрд грн, зумовленим формуванням значних резервів під кредитні ризики та коригуванням вартості активів, то вже у 2023 році банк вийшов на прибуток 3,28 млрд грн. У 2024 році прибуток становив 2,75 млрд

грн, що на 0,53 млрд грн або на 16,2% менше, ніж у попередньому періоді, однак слід враховувати вплив підвищеної ставки податку на прибуток банків (50 %), яка суттєво обмежила можливості нарощування власного капіталу через реінвестування прибутку (рис. 2.6).

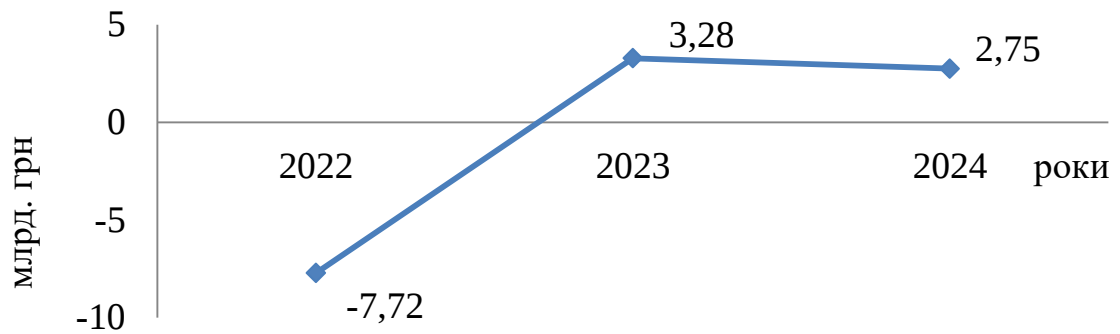


Рис. 2.6. Динаміка фінансового результату АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Таким чином, за два роки банк здійснив кардинальний розворот від глибоких збитків до стабільної прибуткової діяльності, попри збереження високого рівня ризиків.

Важливим елементом оцінки фінансової стійкості є аналіз капітальних та ліквідних нормативів, установлених Національним банком України. У 2022–2023 роках норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) перебував нижче мінімально допустимого рівня, що офіційно зафіксовано в примітках до фінансової звітності: так, станом на кінець 2022 року Н2 становив 7,66 %, а у 2023 році знизився до 4,16 % при нормативному значенні не менше 10 %. Це свідчить про суттєвий регулятивний дефіцит капіталу, який вимагав розроблення й реалізації окремої Програми капіталізації/реструктуризації за погодженням з НБУ. За результатами стрес-тестування та оцінки стійкості у 2023 році регулятор встановив для Укрексімбанку підвищені цільові рівні Н2 та Н3 (нормативу достатності основного капіталу), що, по суті, стало рамкою для антикризової політики банку у середньостроковій перспективі.

Позитивний перелом у капітальній позиції відбувся у 2024 році. За даними річної фінансової звітності, норматив достатності регулятивного капіталу зріс до 14,35 %, а норматив основного капіталу першого рівня – до 10,70 %, що перевищує мінімальні вимоги НБУ та свідчить про формальне відновлення регулятивної стійкості банку. Разом із тим у примітках наголошується, що з урахуванням річних коригувань, пов'язаних із остаточним розрахунком податку на прибуток за ставкою 50 %, показник капіталу першого рівня був би нижчим за цільовий рівень, визначений регулятором. Однак чинні нормативно-правові акти НБУ не передбачають перерахунку нормативів із урахуванням таких коригувань, а станом на дату затвердження звітності банк виконує вимоги щодо капіталу та дотримується оновленої Програми капіталізації. Це підкреслює «пограничний» характер капітальної стійкості: формально нормативи виконуються, проте навіть незначне погіршення результатів чи зміна регуляторних підходів може знову актуалізувати потребу в додатковій підтримці з боку держави.

На відміну від капітальних нормативів, показники ліквідності впродовж усього аналізованого періоду залишалися суттєво вищими за мінімальні вимоги регулятора. Уже станом на 31.12.2022 року коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами становив понад 170 %, а в іноземній валюті – понад 300 % при нормативі не менше 100 %; коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) перевищував 180 % при нормативі не менше 90 %. Такі значення свідчать про наявність у банку значного запасу високоліквідних активів, насамперед у формі державних цінних паперів та коштів на кореспондентських рахунках, що забезпечує здатність виконувати зобов'язання навіть за реалізації стресових сценаріїв відтоку ресурсів. З огляду на статус Укрексімбанку як об'єкта критичної інфраструктури, підтримання надлишкової ліквідності виступає важливим елементом антикризової політики, хоча й зменшує потенційну дохідність активних операцій.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках характеризувався

поєднанням високої ліквідності, поступового відновлення капіталу та повернення до прибуткової діяльності після глибокої збитковості 2022 року. Водночас слабким місцем у структурі фінансової стійкості залишалися капітальні нормативи, які до 2024 року тривалий час не відповідали вимогам регулятора та потребували спеціальних заходів докапіталізації. Обережна кредитна політика, переорієнтація частини активів у державні цінні папери та нарощування депозитної бази дозволили банку зміцнити ресурсну позицію і забезпечити виконання ключових функцій у банківському секторі, однак питання підвищення структурної стійкості капіталу, оптимізації ризик-профілю та підвищення ефективності використання ліквідності залишаються пріоритетними завданнями подальшої антикризової політики.

2.3. Моніторинг реалізації антикризових заходів АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках

Антикризова політика АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках формувалася під впливом надзвичайно напружених умов: повномасштабної війни, суттєвого погіршення кредитоспроможності значної частини корпоративних позичальників, підвищення фіскального навантаження на банківський сектор та посилення вимог регулятора до капіталу і ліквідності. Водночас банк, будучи стовідсотково державною установою та системно важливим учасником ринку, змушений був поєднувати власну стабільність із виконанням макроекономічних завдань: підтримкою експорту, фінансуванням критичної інфраструктури, обслуговуванням потоків бюджетних коштів і реалізацією державних програм підтримки бізнесу.

Реалізація антикризових заходів у цей період проявлялася у кількох взаємопов'язаних вимірах: управління ліквідністю, кредитними ризиками та проблемними активами, капіталом і взаємодією з державою, а також у цифровій, організаційній та стратегічній адаптації моделі діяльності банку.

Управління ліквідністю в умовах воєнного стану набуло для Укрексімбанку стратегічного значення. Банк був змушений підтримувати підвищений запас високоліквідних активів, балансуючи між потребою у фінансуванні пріоритетних галузей та необхідністю мати достатній «подушковий» резерв на випадок раптових відтоків ресурсів.

На фоні загального зростання балансу (з 234,2 млрд грн активів у 2022 р. до 291,1 млрд грн у 2024 р.) ключові зміни відбулися саме у пасивній частині та структурі джерел фондування. Упродовж 2022–2024 років обсяги зобов'язань зросли з 232,1 до 279,8 млрд грн, тоді як кошти клієнтів – з 177,1 до 244,1 млрд грн. Таким чином, банк зміг не лише утримати депозитну базу, а й суттєво її наростити.

Щоб продемонструвати структурні зрушення, доцільно розглянути динаміку частки коштів клієнтів у загальних зобов'язаннях, а також співвідношення кредитів до депозитів (loan-to-deposit ratio), яке є одним із показників збалансованості активних і пасивних операцій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Ключові показники структури пасивів і співвідношення кредитів та депозитів АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Усього зобов'язання, млрд грн	232,13	255,13	279,78
Кошти клієнтів, млрд грн	177,15	213,95	244,09
Частка коштів клієнтів у зобов'язаннях, %	76,3	83,9	87,2
Кредити та аванси клієнтам, млрд грн	82,42	74,57	78,66
Співвідношення кредитів до депозитів, %	46,5	34,9	32,2

Як видно з табл. 2.4, у 2022 році кошти клієнтів забезпечували близько трьох чвертей зобов'язань банку (76,3 %), тоді як до кінця 2024 року їх частка зросла до 87,2 %. Така динаміка свідчить про посилення ролі стабільних, відносно дешевих клієнтських ресурсів у структурі фондування, що є типовою реакцією для банку розвитку в умовах кризи: забезпечити максимально

можливу залежність від диверсифікованої внутрішньої депозитної бази, а не від більш волатильних ринкових джерел.

Паралельно спостерігалось суттєве зниження співвідношення кредитів до депозитів – із 46,5 % у 2022 році до 32,2 % у 2024-му. Це означає, що банк значну частину зібраних ресурсів спрямовував не на розширення кредитування, а на формування резервів ліквідності та нарощування портфеля високоліквідних інструментів, передусім державних цінних паперів. Така стратегія є характерною для антикризового періоду: пріоритет надається збереженню платоспроможності та готовності виконати зобов'язання за будь-яких шоків сценаріїв, навіть ціною тимчасового зниження дохідності активних операцій.

Управління ліквідністю здійснювалося з урахуванням нормативів коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) та коефіцієнта чистого стабільного фондування (NSFR), установлених Національним банком для системно важливих банків. У примітках до фінансової звітності банк наголошує на пріоритеті підтримання надлишкової ліквідності та диверсифікації джерел фондування, що узгоджується з наведеними вище показниками структури пасивів. Сукупність цих даних дозволяє стверджувати, що у 2022–2024 роках Укрексімбанк будував антикризову модель управління ліквідністю на поєднанні широкої клієнтської бази, резервів у державних інструментах та обмеженого ризикового навантаження на кредитний портфель.

Другим ключовим блоком антикризових заходів стало управління кредитними ризиками, зокрема – робота з проблемними активами. Уже в 2022 році банк зіткнувся з різким зростанням рівня кредитного ризику: значна частина корпоративних позичальників (особливо в секторах промисловості, логістики, транспорту й агробізнесу) опинилася під прямим впливом бойових дій, порушення ланцюгів поставок і зниження зовнішнього попиту.

Реакція банку полягала не лише в формуванні значних резервів (що й стало однією з причин збитковості 2022 року), а й у розгортанні системної політики реструктуризації заборгованості. У звітності за 2022–2024 роки

простежується чіткий акцент на поєднанні інструментів пролонгації, перегляду графіків погашення, часткового списання безнадійної заборгованості та використання державних гарантій і програм міжнародних фінансових організацій для рефінансування окремих портфелів.

На макрорівні це означало перехід від традиційної моделі «жорсткого» стягнення до більш гнучкого, антикризового підходу, в якому пріоритет надавався збереженню життєздатного бізнесу позичальника, а не одноразовому стягненню застави. У сфері внутрішніх процедур банк посилив роботу з оцінкою кредитоспроможності, вдосконалив внутрішню рейтинг-систему, розширив перелік параметрів, що враховуються при моделюванні очікуваних кредитних збитків, та збільшив частоту перегляду класифікації позик у найбільш уразливих секторах.

Показовим індикатором антикризового фокусу є і відносна стабільність обсягу кредитного портфеля на фоні зростання пасивів: за 2022–2024 роки кредити та аванси клієнтам коливалися в діапазоні 74–82 млрд грн, тоді як зобов'язання зросли майже на 47,6 млрд грн. Це свідчить про свідоме обмеження нарощування кредитного ризику та переорієнтацію частини ресурсів у менш ризикові активи – передусім у державні боргові інструменти. Фактично банк діяв як інструмент реалізації державної боргової політики та одночасно як «буфер» для перерозподілу ресурсів у найбільш критичні з точки зору національної безпеки сегменти економіки (енергетика, оборонна інфраструктура, критичний імпорт).

В умовах воєнного стану питання капітальної стійкості Укрексімбанку набуло особливої гостроти. Значні збитки 2022 року, що відображали масштаб резервування під кредитні ризики, призвели до суттєвого просідання рівня власного капіталу. У той же час на банк поширювалися підвищені вимоги НБУ до нормативів достатності капіталу для державних та системно важливих установ. Динаміку капіталу та його співвідношення з активами узагальнено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники капіталізації АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Власний капітал, млрд грн	2,03	7,37	11,37
Усього активи, млрд грн	234,16	262,50	291,15
Частка капіталу в активах (Equity/Assets), %	0,9	2,8	3,9
Фінансовий результат року, млрд грн	–7,72	3,28	2,75

Як демонструють розрахунки, у 2022 році власний капітал банку становив лише близько 0,9 % від обсягу активів, що є критично низьким рівнем для установи такого масштабу. Ситуація принципово змінюється вже у 2023–2024 роках: за рахунок повернення до прибуткової діяльності, оптимізації структури активів і виконання програми капіталізації банк нарощує частку капіталу майже до 4 % активів. Хоча це все ще нижче за рівень, характерний для багатьох комерційних банків у докризові періоди, проте важливо підкреслити сам факт розвороту тренду – від вкрай низької капіталізації до поступового зміцнення власної бази.

Ключовим чинником цього розвороту стала взаємодія з державою як єдиним акціонером. З огляду на стратегічне значення Укрексімбанку для економіки, державна підтримка в частині погодження Програми капіталізації, реструктуризації окремих зобов'язань і формування цільових орієнтирів щодо нормативів Н2 та Н3 дозволила банку вийти із зони регулятивного ризику. Вже станом на кінець 2024 року норматив достатності регулятивного капіталу перевищив мінімальні вимоги НБУ, що формально засвідчило відновлення стійкості.

З антикризової точки зору цей процес можна розглядати як поетапний: спочатку – визнання втрат і формування достатніх резервів (2022 рік), згодом – вирівнювання прибутковості та акумуляція капіталу (2023–2024 роки) із паралельною підтримкою з боку держави. Така логіка відповідає сучасним підходам до відновлення стійкості державних банків у період системних криз.

Кризові умови воєнного часу актуалізували ще один вимір антикризової політики – технологічний. Для Укресімбанку, який обслуговує значні обсяги міжнародних розрахунків, документарних операцій і операцій із бюджетом, безперервність функціонування інформаційних систем стала питанням не лише комерційної ефективності, а й національної безпеки.

Організаційна складова антикризової політики Укресімбанку була спрямована на адаптацію системи управління до нової реальності. У звітності за 2022–2024 роки наголошується на послідовному розвитку внутрішньої системи управління інформаційною безпекою, впровадженні регламентів щодо захисту електронної інформації, оновленні програмних рішень та посиленні контролю за доступом до критичних систем. Окремо підкреслюється робота спеціалізованих комітетів з інформаційної безпеки, які здійснюють регулярний аналіз вразливостей, оцінку ризиків, моніторинг інцидентів та розгляд результатів зовнішніх аудитів. Управлінські рішення охоплювали:

- перегляд бізнес-моделі з акцентом на пріоритетні галузі, визначені Кабінетом Міністрів як критичні для економіки в період війни;
- оптимізацію мережі та операційних процесів з метою зменшення витрат і підвищення операційної стійкості;
- активну взаємодію з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк) щодо реалізації спільних програм підтримки бізнесу, інфраструктури та експорту;
- підтримку внутрішнього кадрового потенціалу через збереження ключових фахівців, розвиток компетенцій у сфері ризик-менеджменту та цифрової трансформації.

Такі заходи дозволили банку не лише пристосуватися до кризових умов, а й зберегти керованість на всіх рівнях – від стратегічного до операційного.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз діяльності АТ «Укресімбанк» у 2022–2024 роках дозволяє дійти висновку, що банк продемонстрував здатність до адаптації та збереження стійкості в умовах масштабних економічних і безпекових викликів. Як державна фінансова установа стратегічного значення, Укресімбанк відіграв важливу роль у підтримці корпоративного сектору, фінансуванні критично важливих галузей та забезпеченні ключових зовнішньоекономічних операцій, зберігаючи водночас високий рівень відповідності регулятивним вимогам.

Загальна характеристика банку свідчить, що упродовж досліджуваного періоду він утримував стабільні позиції на ринку та зберіг функціональну модель, орієнтовану передусім на обслуговування корпоративних клієнтів та проведення зовнішньоторговельних розрахунків. Структура активів та пасивів підтверджує позитивну динаміку: активи збільшилися із 234,2 млрд грн у 2022 р. до 291,1 млрд грн у 2024 р., а ресурсна база зміцнилася завдяки зростанню обсягів коштів клієнтів та диверсифікації джерел фінансування.

Фінансові результати банку демонструють суттєве покращення. Якщо 2022 рік характеризувався збитковістю через масштабне формування резервів, то вже у 2023–2024 роках Укресімбанк повернувся до прибуткової діяльності. Це дозволило суттєво наростити капітал: власний капітал зріс більш ніж у п'ять разів і досяг 11,37 млрд грн у 2024 році. Покращення капітальної позиції стало можливим завдяки ефективному управлінню ризиками, оптимізації активів та взаємодії з державою в межах програми капіталізації.

Структурні зміни в пасивах відображають підвищення довіри до банку: частка коштів клієнтів у загальних зобов'язаннях збільшилася з 76,3 % до 87,2 %. Співвідношення кредитів до депозитів зменшилося до рівня 32,2 %, що демонструє обережну кредитну політику та пріоритет формування високоліквідних активів у період високих ризиків. Надлишкова ліквідність дала змогу банку стабільно виконувати нормативи LCR і NSFR та підтримувати

операційну безперервність, що було особливо важливим під час воєнних та енергетичних загроз.

Суттєву роль у стабілізації діяльності банку відіграла робота з проблемними активами. У 2022–2024 роках Укрексімбанк активізував програму реструктуризації, підтримавши понад 4,5 тис. підприємств та реструктуризувавши кредити на суму понад 8 млрд грн. Такий підхід сприяв зменшенню кредитного навантаження позичальників та стабілізації портфеля, що стало важливою передумовою загального фінансового оздоровлення банку.

Важливим елементом антикризової політики стала цифрова трансформація: банк модернізував ІТ-інфраструктуру, посилив кіберзахист, забезпечив роботу дистанційних каналів та автоматизував операційні процеси. Це дозволило мінімізувати операційні ризики та забезпечити безперервність ключових сервісів у періоди пікових загроз.

Організаційна складова антикризового управління включала посилення ролі комітетів, впровадження стрес-тестування, оновлення політик управління ризиками та активну взаємодію з міжнародними фінансовими організаціями. Завдяки цьому банк зміг підтримувати керованість, фінансову дисципліну та відповідність регуляторним вимогам.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що у 2022–2024 роках Укрексімбанк сформував ефективну модель антикризового управління, що поєднує фінансову стабільність, обережну кредитну політику, зміцнення капіталу, цифрову трансформацію та інституційну гнучкість. Сукупність цих заходів дозволила банку не лише уникнути системних ризиків, але й зберегти потенціал для подальшої участі у післявоєнному відновленні економіки України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ

3.1. Основні проблеми антикризового управління АТ «Укресімбанк» та напрями їх вирішення

Антикризове управління АТ «Укресімбанк» у 2022–2024 роках формувалося під впливом безпрецедентного набору загроз, що виникли внаслідок повномасштабної війни та різкої зміни фінансового середовища. Як системно важливий банк та єдина спеціалізована державна установа з орієнтацією на підтримку експорту та крупного корпоративного сектору, Укресімбанк опинився на перетині фінансових, операційних, безпекових та макроекономічних ризиків. У таких умовах масштабність проблем, з якими зіткнулася установа, вимагає комплексного аналізу та визначення напрямів удосконалення антикризової політики.

Попри те, що Укресімбанк утримував один із найвищих рівнів ліквідності на ринку, саме управління ліквідністю стало одним із найскладніших завдань у перші місяці війни. Раптовий сплеск попиту на готівку, скорочення валютної виручки експортерів, зростання конверсійних операцій та загальне падіння економічної активності спричинили тиск на поточну ліквідність. Накопичення надлишкових резервів у державних цінних паперах та високоліквідних інструментах давало змогу виконувати всі зобов'язання, але зменшувало потенціал до активного кредитування.

Одночасно стрімко зростав кредитний ризик. Значна частина позичальників зазнала фізичних руйнувань виробничих потужностей, втратила доступ до ринків збуту або потребувала повної реконфігурації бізнес-моделі. Укресімбанк, який історично обслуговує великі експортноорієнтовані компанії, зіткнувся з «локалізацією» ризиків у найбільш чутливих секторах економіки – транспорті, машинобудуванні, металургії, переробній

промисловості, логістиці та агросекторі. Зростання NPL вимагало формування значних обсягів резервів, що стало ключовим фактором збитковості 2022 року.

Операційні загрози включали не лише кібератаки, але й фізичні ризики, пов'язані з розташуванням відділень і підрозділів банку, перебоями в електропостачанні, пошкодженням інфраструктурних вузлів, нестабільністю зв'язку. Банк був змушений одночасно забезпечувати резервні канали комунікацій, переходити до хмарних технологій, тестувати відмовостійкі модулі операційної діяльності та релокувати окремі офіси.

Воєнні реалії вплинули й на кадрову політику. Окремі фахівці опинилися в зоні ризику, багато працівників змінили місце проживання, що вимагало швидкого переходу до гнучких форматів роботи. Водночас зросла потреба у висококваліфікованих спеціалістах у сфері ризик-менеджменту, моделювання фінансових ризиків, IT-безпеки та управління операційною безперервністю. У ряді випадків це потребувало залучення зовнішніх консультантів або проведення внутрішнього перенавчання.

Технологічні обмеження проявилися в необхідності забезпечення безперервної роботи інформаційних систем за умов нестабільного електропостачання та високої інтенсивності кібератак. Попри масштабну модернізацію, проведenu у 2022–2024 роках, окремі внутрішні процеси залишалися недостатньо автоматизованими, що збільшувало навантаження на персонал і підвищувало ризики операційних збоїв. Також простежувалися труднощі в інтеграції даних із зовнішніми системами, що обмежувало можливості для прогнозного аналізу та скорингового моделювання.

Регуляторні обмеження полягали у жорстких нормативних вимогах, що накладалися на системно важливі банки у період воєнного стану. Постійні зміни регулятивної бази, особливі правила оцінки кредитного ризику, обмеження на валютні операції та вимоги до резервування створювали додатковий тиск на внутрішні процеси банку. Укрексімбанку доводилося балансувати між необхідністю підтримувати гнучкість бізнес-моделі та дотриманням адаптованих нормативів НБУ.

Попри масштабність проблем, антикризові заходи виявилися результативними. Банк утримав стабільність ліквідності протягом усього періоду та повернувся до прибутковості, суттєво наростивши власний капітал у 2023–2024 роках. Накопичення пасивів від клієнтів, зниження loan-to-deposit ratio та переорієнтація на менш ризикові активи дозволили зміцнити фінансову стійкість.

У порівнянні з банківським сектором Укрексімбанк демонструє унікальний профіль: за прибутковістю він поступається найбільшим приватним банкам (з огляду на структуру портфеля), але за рівнем ліквідності, стабільністю операційної інфраструктури, участю в державних та міжнародних програмах — випереджає середньоринкові показники. Банк виконував важливу макроекономічну функцію, спрямовуючи значні обсяги ресурсів у державні облігації, критичний імпорт, підтримку експорту та фінансування бізнесу, що зазнав руйнівних наслідків війни.

Для більш повного розуміння масштабів викликів, наявних можливостей та потенційних напрямів розвитку антикризової політики доцільно здійснити систематизацію сильних і слабких сторін банку, а також зовнішніх факторів, що можуть як підтримувати, так і обмежувати його діяльність у воєнних умовах (табл. 3.1). Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал установи, виявити чинники, що формують стійкість або створюють додаткові ризики, а також визначити, наскільки реалізовані антикризові заходи відповідають поточній структурі загроз і можливостей. Такий формат узагальнення є не лише інструментом аналітичної оцінки, а й важливим елементом формування стратегічних управлінських рішень, забезпечуючи необхідну інформаційну базу для розробки подальших заходів стабілізації та трансформації діяльності АТ «Укрексімбанк».

Розвиток механізмів реструктуризації є ключовим напрямом подальшого посилення антикризової політики. Банк має потенціал переходу до глибших моделей реструктуризації — від стандартних пролонгацій до гібридних схем із

частковим конвертуванням боргу, гарантійними інструментами, страхуванням кредитного ризику через механізми МФО або публічно-приватні партнерства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз антикризової політики АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Значний запас ліквідності, стабільні нормативи LCR та NSFR.	• Висока частка корпоративних кредитів у ризикових секторах.
• Державна підтримка та гарантована участь у макроекономічних програмах.	• Залежність від державної капіталізації для відновлення нормативів Н2 і Н3.
• Розвинена цифрова інфраструктура та кіберзахист.	• Недостатній рівень автоматизації окремих процесів ризик-менеджменту.
• Досвід реструктуризації заборгованості та робота з МФО.	• Обмежена кадрова мобільність у воєнний час.
• Висока довіра великих корпоративних клієнтів та експортерів.	• Підвищена концентрація портфеля за окремими галузями.
Можливості (O)	Загрози (T)
• Розширення програм ЄБРР, ЄІБ та Світового банку.	• Подальше погіршення кредитоспроможності постраждалих підприємств.
• Запровадження інноваційних цифрових продуктів для бізнесу.	• Ризики енергетичних та інфраструктурних атак.
• Диверсифікація портфеля через нові галузі (ІТ, оборонка, логістика).	• Можливе погіршення макрофінансової стабільності держави.
• Використання інструментів державних гарантій для хеджування ризиків.	• Подальші зміни регуляторних вимог НБУ.
• Підвищення точності скорингових моделей завдяки Big Data.	• Зростання кіберзагроз та операційних ризиків.

Підвищення якості скорингових моделей потребує впровадження сучасних аналітичних інструментів, зокрема алгоритмів машинного навчання, інтеграції зовнішніх джерел даних, цифрового моніторингу господарської діяльності позичальників та створення індикаторів воєнного ризику (географічна вразливість, логістичні обмеження, ризик енергозалежності).

Інструменти раннього реагування мають охоплювати автоматизовані тригери ризику, інтегровані панелі моніторингу, щоденну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, а також сценарії швидкого реагування у разі появи

ознак фінансової нестійкості. Укрексімбанк може розширювати практику стрес-тестування, враховуючи воєнні сценарії, що дозволить точніше прогнозувати потенційні втрати.

Отже, антикризове управління АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках можна охарактеризувати як достатньо результативне, проте потребує подальшого удосконалення. Банк зумів зберегти ліквідність, відновити капітал, підтримати корпоративних позичальників і створити операційно стійку модель діяльності. Водночас структурна концентрація ризиків, технологічні виклики та залежність від державної підтримки формують коло проблем, які мають бути вирішені в рамках модернізації антикризової політики. Здатність банку розвивати механізми реструктуризації, удосконалювати скоринг, впроваджувати інструменти раннього реагування та підсилювати цифрову інфраструктуру визначатиме ефективність його діяльності в післявоєнний період та конкурентоспроможність у майбутньому.

3.2. Шляхи підвищення кібербезпеки банківських установ

У сучасних умовах функціонування банківського сектору кібербезпека перетворилася з технічного компоненту на один із фундаментальних елементів фінансової стабільності та національної безпеки. Висока залежність банків від цифрової інфраструктури, зростання кількості онлайн-операцій, поширення дистанційних каналів обслуговування та активізація кібератак, особливо з початком повномасштабної війни, роблять питання кіберзахисту надзвичайно актуальним. Кібератаки сьогодні мають не лише злочинний або економічний характер, а можуть бути спрямовані на підрив фінансової системи, блокування критичних послуг чи дестабілізацію ринку. Тому формування ефективної системи кібербезпеки банків потребує чітко структурованої політики, багаторівневої моделі захисту та постійного вдосконалення інструментів протидії загрозам.

Першою і ключовою передумовою підвищення кібербезпеки є створення комплексної, багаторівневої архітектури захисту, яка охоплює технічні, організаційні та процедурні заходи. Така модель передбачає поєднання класичних інструментів — міжмережевих екранів, систем контролю доступу, антивірусів — із сучасними рішеннями: поведінковою аналітикою, машинним навчанням, системами виявлення вторгнень та аналізу аномалій.

Кожен рівень виконує власну функцію: від базового фільтрування трафіку до виявлення складних атак, які можуть бути непомітними на стандартному рівні. Ефективна система повинна включати також механізми сегментації мережі, ізоляції критичних вузлів, резервного копіювання та дублювання каналів зв'язку, що дозволяє мінімізувати збитки у разі успішної атаки.

З огляду на те, що значна частина інцидентів у банківському секторі пов'язана з компрометацією облікових даних, важливим напрямом розвитку кіберзахисту є впровадження більш надійних механізмів ідентифікації користувачів. Мова йде про використання багатофакторної автентифікації, біометричних інструментів, токенів апаратного рівня, а також поведінкової біометрії — аналізу характерних дій користувача.

Системи керування привілейованими користувачами (Privileged Access Management) також мають відігравати ключову роль, адже доступ до критичних бізнес-процесів повинен бути обмежений, структурований та постійно моніторитись. Регулярний аудит доступів, обмеження прав користувачів та автоматизація їх надання дозволяє знизити ризики внутрішніх загроз.

Сучасні кібератаки дедалі частіше використовують складні алгоритми приховування, соціальну інженерію та автоматизовані системи управління. Тому банкам необхідно впроваджувати інструменти глибокого аналізу подій безпеки. Йдеться про системи SIEM (Security Information and Event Management), SOAR (Security Orchestration, Automation and Response), а також EDR/XDR-рішення, що дозволяють виявляти аномальну активність у реальному часі.

Важливим є формування аналітичних центрів кіберзахисту (Security Operations Center), які забезпечують постійний моніторинг атак, їх класифікацію та оперативне реагування. Здатність швидко локалізувати загрозу та мінімізувати шкоду суттєво підвищує стійкість банку і знижує ймовірність того, що інцидент переросте у системну проблему.

Навіть найдосконаліші технологічні рішення не можуть повністю компенсувати ризики, пов'язані з людським фактором. Практика показує, що значна частина атак реалізується через фішинг, підроблені листи, зловмисні вкладення, соціальну інженерію або нехтування персоналом внутрішніх правил безпеки. Тому підвищення кваліфікації працівників, регулярні тренінги, симуляції кібератак та інструктаж щодо типових схем шахрайства є одним із найважливіших компонентів кіберзахисту.

Банки повинні формувати культуру інформаційної безпеки, у якій кожен працівник розуміє свою роль у загальній системі захисту, дотримується політик безпеки та здатний розпізнавати потенційні загрози.

Сучасні підходи до управління кіберризиками передбачають інтеграцію інформаційної безпеки у стратегічне планування. Це означає, що кібербезпека повинна розглядатися не як окрема функція ІТ-департаменту, а як складова корпоративного управління, яка впливає на всі підрозділи банку.

Банки повинні впроваджувати:

- карти кіберризиків і моделі їх оцінювання,
- регулярні аудит та стрес-тестування інформаційних систем,
- процеси оцінки залежності критичних операцій від ІТ-інфраструктури,
- плани безперервності бізнесу та плани аварійного відновлення.

Такі підходи забезпечують узгодженість між технологічним розвитком, кредитними та операційними політиками, а також підвищують здатність установи протистояти кризовим ситуаціям.

Ефективна протидія кібератакам неможлива без координації з іншими фінансовими установами, Національним банком України та структурами, що відповідають за захист критичної інфраструктури. Обмін інформацією про нові

загрози, спільні навчання, участь у галузевих центрах реагування (CERT-UA, банківські ISAC-групи) дозволяють банкам швидше адаптувати політики безпеки та своєчасно реагувати на масштабні атаки.

Міжнародні партнери, зокрема ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк, активно підтримують ініціативи з розвитку цифрової стійкості банків, що відкриває можливості для впровадження найкращих глобальних практик.

Отже, зміцнення кібербезпеки банківських установ має базуватися на системному та багатокомпонентному підході. Ефективна система кіберзахисту включає технологічні, організаційні, кадрові та стратегічні рішення, що формують стійку інфраструктуру, здатну протистояти сучасним і майбутнім загрозам. Умови воєнного стану лише підсилюють значущість кібербезпеки, адже інформаційні атаки дедалі частіше стають частиною гібридної війни та спрямовані на підлив критично важливих фінансових інституцій. Банківські установи, які інвестують у цифрову трансформацію, автоматизацію та кіберзахист, формують не лише власну стійкість, але й роблять внесок у загальну фінансову безпеку держави.

3.3. Стратегічні напрями підвищення ефективності антикризової політики в банках України

Посилення стійкості банківського сектору України та підвищення ефективності антикризового управління потребує формування довгострокових стратегічних підходів, які враховуватимуть не лише поточні виклики воєнного часу, а й перспективи післявоєнного відновлення економіки, структурну трансформацію фінансового ринку та вимоги міжнародних нормативів. Якщо у 2022–2024 роках увага банків була зосереджена насамперед на забезпеченні ліквідності, операційної безперервності та роботі з проблемною заборгованістю, то в подальшому центр ваги зміщується у напрямі удосконалення стратегічних механізмів управління активами й пасивами,

впровадження нових методів резервування, моделювання ризиків та гармонізації системи регулювання з європейськими стандартами.

Формування такої довгострокової стратегії є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських банків і їх здатності виконувати функцію каталізатора економічного розвитку в повоєнний період.

Стратегічне удосконалення управління активами та пасивами (ALM) передбачає перехід від реактивної моделі — спрямованої на оперативне реагування на шоки — до проактивної, яка дозволяє прогнозувати фінансові дисбаланси на кількарічний горизонт. У післявоєнний період банки повинні:

- формувати більш збалансовану структуру пасивів, зменшуючи залежність від короткострокових депозитів та підвищуючи частку стабільного фондування;
- оптимізувати співвідношення процентних активів і зобов'язань, зменшуючи чутливість до різких змін процентних ставок;
- проводити систематичний аналіз строкової структури активів і пасивів із метою мінімізації розривів ліквідності;
- підвищувати частку високоякісних активів, здатних служити буфером у кризові періоди;
- розширювати інвестиційні стратегії, включаючи активну участь у фінансуванні інфраструктурних та відновлювальних проєктів.

Таким чином, ALM має розвиватися не як окрема функція ризик-менеджменту, а як стратегічна система, яка забезпечує довгострокову стійкість банку та його спроможність брати участь у масштабних програмах державного і міжнародного фінансування.

Післявоєнне відновлення економіки вимагатиме значних обсягів кредитування, що неминуче супроводжуватиметься підвищеним кредитним та ринковим ризиком. У цьому контексті банки повинні розширити інструментарій хеджування ризиків. Йдеться про:

- активніше використання страхових та гарантійних інструментів, зокрема тих, що надаються міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, ЄІБ, MIGA);
- розвиток механізмів часткового ризик-шерінгу для фінансування інноваційних та високоризикових галузей;
- впровадження інструментів ринкового хеджування (валютного, процентного, товарного), які дозволять зменшити волатильність портфеля;
- удосконалення моделей очікуваних кредитних збитків, що враховують воєнні, логістичні та геополітичні ризики;
- формування динамічних резервів, прив'язаних до макроекономічних індикаторів.

У перспективі удосконалені механізми хеджування дадуть змогу банкам створити стійкі кредитні програми для бізнесу, що здійснюватиме відбудову країни, та значно знизити ризик накопичення проблемної заборгованості.

Події 2022–2024 років продемонстрували, що традиційні підходи до ризик-менеджменту не здатні повною мірою враховувати ризики воєнного й гібридного типу. Тому модернізація системи ризик-менеджменту має включати:

- перехід до сценарного та стрес-тестового моделювання, що враховує геополітичні, енергетичні, логістичні ризики та зміни у світових ринках;
- упровадження ризик-апетиту на рівні правління та інтеграцію його в операційні політики;
- створення систем динамічного моніторингу кредитного портфеля з використанням альтернативних джерел даних;
- посилення ролі нефінансових ризиків (операційних, репутаційних, комплаєнс-ризиків), які у воєнний час мають особливу вагу;
- розвиток єдиної інтегрованої системи ризик-аналізу для оцінки взаємозв'язку між різними типами ризиків.

У післявоєнний період банки повинні перейти до управління ризиками як до системного процесу, що поєднує технологічні рішення, аналітичні моделі та стратегічні управлінські рішення.

Очікується, що після завершення війни банківський сектор України вступить у фазу глибокого структурного оновлення, що включатиме:

- зростання попиту на кредитні ресурси з боку бізнесу та держави для відбудови інфраструктури;
- активізацію іноземних інвестицій та повернення капіталу, що підвищить конкуренцію на фінансовому ринку;
- розвиток спеціалізованих фінансових продуктів для агросектору, енергетики, логістики та оборонної промисловості;
- зростання ролі державних банків у реалізації великих інвестиційних програм;
- розширення ринку цифрових фінансових послуг та прискорене скорочення традиційної мережевої інфраструктури.

Повоєнна трансформація потребуватиме від банків готовності до швидкої масштабної експансії кредитування, збереження високої ліквідності та модернізації внутрішніх процесів.

Стратегічним напрямом розвитку банківської системи є гармонізація з вимогами Європейського Союзу, що включає:

- імплементацію положень Basel III/IV щодо капітальних буферів, ліквідності та ризикових ваг;
- уніфікацію вимог до розкриття інформації, ESG-стандартів, кліматичних ризиків;
- застосування європейських процедур захисту прав споживачів фінансових послуг;
- приведення механізмів макропруденційного нагляду у відповідність до стандартів ЄС.

Для банків це означає необхідність поглибленої модернізації моделей ризик-менеджменту, структури капіталу та систем внутрішнього контролю.

Війна суттєво змінила структуру банківського ринку, підвищивши роль дистанційного обслуговування, цифрових сервісів та швидких рішень для бізнесу. У післявоєнний період ці тенденції лише посилюватимуться. Банкам необхідно:

- розвивати індивідуальні рішення для різних секторів економіки;
- пропонувати складні продуктово-інвестиційні пакети;
- впроваджувати динамічні тарифні моделі та гнучкі програми фінансування;
- посилювати аналітичну складову взаємодії з корпоративними клієнтами;
- формувати нову культуру взаємодії з клієнтами, побудовану на швидкості, прозорості та технологічності.

Таким чином, зміна очікувань клієнтів визначатиме модель конкуренції на ринку, де перевагу матимуть банки з високим рівнем автоматизації, аналітичної гнучкості та здатності забезпечувати клієнтам ціннісно орієнтовані фінансові рішення.

Отже, стратегічні напрями розвитку антикризової політики банків України у післявоєнній перспективі охоплюють комплекс структурних змін: оптимізацію управління активами та пасивами, модернізацію механізмів хеджування, глибоку трансформацію системи ризик-менеджменту, адаптацію до європейських регуляторних стандартів, а також переосмислення підходів до обслуговування клієнтів. Саме ці напрямки визначатимуть здатність банківської системи забезпечувати макрофінансову стабільність, підтримувати відбудову економіки та інтегруватися у європейський фінансовий простір.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження стратегічних аспектів антикризового управління дає підстави стверджувати, що банківський сектор України, у тому числі АТ «Укрексімбанк», перебуває у процесі глибокої трансформації, зумовленої масштабними викликами воєнного часу та необхідністю швидкої адаптації до

мінливих економічних умов. Аналіз ключових проблем, які постали перед банками у 2022–2024 роках, засвідчив їх багатовимірний характер: одночасно загострилися питання ліквідності, кредитних і операційних ризиків, кадрової мобільності, технологічної стійкості та регуляторної сумісності. Це дозволило визначити системні «вузькі місця», усунення яких потребує переосмислення підходів до антикризової політики.

Одним із найважливіших висновків є те, що ефективність антикризового управління залежить не лише від здатності банків оперативно реагувати на зовнішні шоки, але й від стратегічної побудови внутрішніх механізмів стійкості. У цьому контексті ключовою проблемою залишається значна концентрація кредитного ризику, притаманна банкам корпоративного спрямування, а також тривала залежність від державних рішень щодо капіталізації та регуляторної підтримки. Водночас реалізовані заходи — зокрема реструктуризація проблемних активів, зміцнення ліквідності та модернізація внутрішніх процесів — довели здатність Укресімбанку поступово відновлювати стійкість навіть у складних умовах.

Значного значення набуває цифрова трансформація, яка стала не лише технологічним, а й стратегічним інструментом забезпечення безперервності діяльності банків під час війни. Автоматизація ключових процесів, поглиблення цифрової взаємодії з клієнтами та розбудова сучасної системи кіберзахисту створили фундамент для підвищення операційної надійності, мінімізації ризиків людського фактору та формування довгострокових конкурентних переваг. Ці трансформації мають бути продовжені, оскільки цифрова інфраструктура стає визначальним чинником стійкості фінансового сектору у післявоєнний період.

Розробка стратегічних напрямів підвищення ефективності антикризової політики дозволила визначити вектори розвитку банківської системи, які будуть ключовими у найближчі роки. Оптимізація управління активами й пасивами, впровадження сучасних інструментів хеджування, модернізація ризик-менеджменту, активне використання механізмів гарантування та ризик-

шерінгу створюють основу для відновлення кредитної активності й забезпечення стабільного фінансування державних та приватних проєктів у рамках відбудови країни. Не менш важливими є адаптація до регуляторних вимог ЄС, гармонізація процедур банківського нагляду та поступове впровадження європейських стандартів капіталу й прозорості.

Підсумовуючи, можна зазначити, що антикризова політика банків України повинна поєднувати короткострокові інструменти стабілізації з довгостроковими механізмами структурного розвитку. Стійкість банків у післявоєнний період залежатиме від здатності інституцій швидко пристосовуватися до нової моделі фінансового ринку, що формуватиметься під впливом євроінтеграційних процесів, технологічних інновацій та змінених економічних потреб. Для АТ «Укрексімбанк» ці стратегічні орієнтири є особливо важливими, оскільки саме він відіграє провідну роль у фінансовому забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності та інвестиційних проєктів, які будуть основою для відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретичні засади, практичні особливості та стратегічні орієнтири антикризової політики комерційних банків України на прикладі АТ «Укрексімбанк». Узагальнивши отримані результати, сформульовано такі висновки і пропозиції теоретичного, аналітичного та прикладного характеру:

1. Антикризова політика банку є інтегрованою системою управлінських, фінансових, організаційних та технологічних заходів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ. У сучасних умовах, коли банківський сектор функціонує під впливом воєнних, макроекономічних, політичних та технологічних ризиків, ефективна антикризова політика набуває статусу ключового елементу забезпечення фінансової безпеки держави.

2. Розглянуті наукові підходи свідчать, що антикризове управління вимагає системності та випереджального характеру, що включає сценарний аналіз, оцінювання ризиків, формування адаптивної моделі управління активами й пасивами, використання інструментів резервування та хеджування, а також глибоку інтеграцію цифрових технологій. В умовах воєнного стану антикризова політика повинна бути гнучкою, орієнтованою на зміни зовнішнього середовища та здатною забезпечити стійкість навіть за відсутності стабільного макроекономічного базису.

3. Доведено, що ефективність антикризової політики визначається не лише управлінськими рішеннями окремих банків, а й дієвістю регуляторної політики НБУ, яка в кризових умовах виступає стабілізаційним фактором банківського сектору.

4. Оцінка антикризової політики АТ «Укрексімбанк» у 2022–2024 роках засвідчила, що банк функціонував у надзвичайно складному середовищі, поєднуючи власні стратегічні завдання зі значним державним навантаженням. Укрексімбанк виконував роль фінансового агента держави, підтримував

експортні операції, забезпечував фінансування критичної інфраструктури та реалізацію програм макроекономічної підтримки.

4.1. За результатами 2022 року банк зазнав збитку у розмірі понад 10 млрд грн, що було безпосередньо пов'язано зі зростанням частки непрацюючих активів та формуванням значних резервів під кредитні ризики. Проте вже у 2023 році банк повернувся до прибуткової діяльності, отримавши чистий прибуток близько 2 млрд грн, а у 2024 році наростив позитивний фінансовий результат до понад 4 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення прибутковості та фінансової гнучкості після найбільш критичного року війни.

4.2. Підтримання ліквідності у цей період стало одним із ключових елементів антикризової стратегії банку. Незважаючи на загальну турбулентність ринку, Укрексімбанк зберіг норматив LCR на рівні, що значно перевищує мінімальні вимоги НБУ (100%). У 2023–2024 роках загальний LCR стабільно перевищував 150–200%, що вдвічі перевищує регуляторний поріг і забезпечує значний запас ліквідних активів на випадок стресових сценаріїв. Аналогічно, норматив довгострокової ліквідності NSFR також перевищував нормативні вимоги, зберігаючись на рівні понад 100%, що свідчить про збалансовану структуру фінансування та відсутність надмірної залежності від короткострокових ресурсів.

4.3. Кредитний портфель банку залишався одним з найбільш вразливих сегментів. Частка непрацюючих кредитів у 2022 році перевищувала економічно безпечний рівень і становила критичний обсяг. Проте у 2023–2024 роках Укрексімбанк активізував програми реструктуризації, перегляду умов обслуговування боргу та роботи з проблемними позичальниками. Це дозволило уповільнити темпи зростання NPL та одночасно наростити обсяг сформованих резервів, які в 2024 році забезпечили покриття ризиків згідно з міжнародними стандартами.

4.4. Структура активів протягом досліджуваного періоду поступово змінювалася у бік збільшення частки високоліквідних державних цінних паперів, що дозволило підсилити стабільність балансу. У 2024 році їх обсяг

перевищив половину всіх робочих активів банку, що відповідає світовим тенденціям поведінки державних банків у періоди кризи. Така політика забезпечила прогнозованість доходів і зменшення ринкового ризику.

4.5. Структура капіталу також демонструвала покращення. Якщо у 2022 році норматив адекватності капіталу Н2 наближався до критичних значень, то у 2024 році він був приведений до рівня, що відповідає не лише вимогам НБУ, а й рекомендаціям Basel III. Це стало можливим завдяки капітальній підтримці держави та внутрішньому нарощуванню капіталу за рахунок прибутку 2023–2024 років.

4.6. У цілому антикризова політика банку продемонструвала ефективність, однак потребує подальшої модернізації з урахуванням воєнних ризиків, євроінтеграційних вимог і змін у структурі фінансового ринку.

5. У післявоєнний період банківський сектор України зіткнеться з масштабними викликами відбудови економіки, що вимагатиме активного розширення кредитування, використання механізмів гарантування та хеджування, впровадження інноваційних фінансових продуктів і комплексної модернізації ризик-менеджменту. Значну роль відіграватиме цифровізація, яка стане одним із головних факторів конкурентоспроможності та операційної ефективності. Також визначальним напрямом є гармонізація регуляторних норм з європейськими стандартами (Basel III/IV, ESG-вимоги, прозорість, захист споживачів), що вплине на структуру капіталу, процедури нагляду та ризикові ваги активів. Модель майбутнього банківського сектору буде суттєво більш технологічною, клієнтоорієнтованою та збалансованою у частині ризиків.

6. Запропоновано напрями вдосконалення антикризової політики як для банків у цілому, так і для АТ «Укрексімбанк». Зокрема:

6.1. Визначено такі напрями вдосконалення антикризової політики для банківської системи України:

1) Посилити макропруденційні інструменти НБУ, спрямовані на регулювання ризикових концентрацій, валютних позицій, строкових дисбалансів та надмірного зростання кредитування окремих секторів.

2) Розширити використання механізмів гарантування та ризик-шерінгу у співпраці з МФО для відновлення кредитування реального сектору.

3) Прискорити цифрову інтеграцію банківської інфраструктури, включаючи стандартизацію API, розвиток електронного документообігу та підключення до європейських систем ідентифікації.

4) Гармонізувати нормативну базу з вимогами ЄС, що підвищить прозорість та інвестиційну привабливість банківської системи.

5) Поглибити стрес-тестування банків, включаючи воєнні, енергетичні та інфраструктурні сценарії.

6.2. Для АТ «Укресімбанк» впровадити такі антикризові заходи:

1) Оптимізувати структуру кредитного портфеля, зменшуючи концентрацію у високоризикових секторах та розвиваючи сегменти, пов'язані з відбудовою економіки.

2) Удосконалити систему динамічного аналізу ризиків, включаючи моделі раннього попередження та прогнозування кредитних збитків.

3) Розширити участь у програмах МФО та державних інвестиційних проєктах, що забезпечить банку довгострокове ресурсне підкріплення і зміцнення капітальної бази.

4) Поглибити цифрову трансформацію, зосередивши увагу на автоматизації корпоративного кредитування, документарного бізнесу та сервісів для експортерів.

5) Активізувати внутрішні програми підвищення кваліфікації персоналу, зокрема у сферах ризик-менеджменту, комплаєнсу та управління кризами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999р. №679-XIV. URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=679-14> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Про платіжні системи та переказ грошей : Закону України від 5 квітня 2001 року № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Про фінансові послуги та регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12 липня 2001 року № 2664-III. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку України №64 від 11.06.2022 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : затверджене Постановою Правління НБУ від 30.06.2016р. №351. URL:<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16/print1479389606687835> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи : затверджене Постановою Правління НБУ від 17.09.2015 № 615. URL:<http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=21857413> (дата звернення: 01.11.2025).

8. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: затв. наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=MetodichniRekomendatsii> (дата звернення: 01.11.2025).
9. Барановський О. Безпека банківської сфери. Вісник Національного банку України. 2014. № 6. С. 20-27.
10. Барановський О. І. Філософія безпеки: монографія: у 2 т. Київ: УБС НБУ, 2014. Т. 1. 831 с.
11. Барановський О. І. Фінансова безпека: методологія оцінки та механізми забезпечення. К.: Наукова думка, 2004. 576 с.
12. Береславська О. І. Банківський сектор України: аналіз чинників неплатоспроможності, банкрутства та ліквідації банків. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», № 29(57), червень, 2023 р.
13. Бланк І. А. Управління фінансовою санацією підприємства. К.: Ніка-Центр, 2001. 512 с.
14. Бондаренко Л. П., Політило М. П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. Інвестиції: практика та досвід. ТОВ "ДКС Центр", 2022. № 3. С.5-8. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2022/3.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
15. Богомоллова Н.І., Гиряньська А.В. Особливості формування механізму банківської безпеки в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=7414> (дата звернення: 01.11.2025).
16. Бухтіарова А.Г., Гуца А.В. Протидія кіберзлочинності у банківській сфері. Приазовський економічний вісник. 2022. № 3. С. 355—361.
17. Васильчишин О.Б. Економічна сутність фінансової безпеки банківської системи: проблема плюралізму підходів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 28. С. 159-166.

18. Васильчишин О.Б. Шляхи підвищення рівня фінансової безпеки банківської системи України в умовах політико-економічних дисбалансів. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 7. С. 221-225.
19. Вовченко Р.С. Підходи до розкриття сутності фінансової безпеки банківського сектору національної економіки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 51-59.
20. Гребенюк Н.В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 111–125.
21. Дзюблюк О. В. Банківська система України : становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія/ за ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : Астон, 2012. 358 с.
22. Дзюблюк О. Г., Козюк В. В. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнних загроз. Економіка України, 2022, № 6, с. 3–20.
23. Диба М.І., Юркевич О.М., Майорова Т.В., Власова І.В. та ін. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 425 с.
24. Економічні нормативи. Національний банк України. [URL:https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#2](https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#2) (дата звернення: 01.11.2025).
25. Єсіна О.Г. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 209–213.
26. Замула А.О. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності комерційних банків. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 3. С. 82–89.
27. За п'ять років кіберзлочинність в Україні виросла вдвічі. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/21/652782/> (дата звернення: 01.11.2025).

28. Звіт з оверсайта інфраструктур фінансового ринку. 2022 рік.
[URL:https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-z-oversayta-infrastruktur-finansovogo-rinku-za-2022-rik](https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-z-oversayta-infrastruktur-finansovogo-rinku-za-2022-rik) (дата звернення: 01.11.2025).
29. Золотарьова О.В., Галаганов В.О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 1. С. 83-98.
30. Інновації та розбудова фінтехринку України — у фокусі уваги Національного банку. НБУ. 2022. URL:
[https://bank.gov.ua/ua/news/all/innovatsiyi\\$ta\\$rozbu](https://bank.gov.ua/ua/news/all/innovatsiyitarozbu) (дата звернення: 01.11.2025)
31. Карковська В.Я., Прокопишин-Рашкевич Л.М., Якимець М.М. Фінансова безпека банківської системи: реалії та перспективи. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 25. С. 674-680. URL:
http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/25_2022_ukr/114.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
32. Карчева І.Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції Банк 3.0. Фінансовий простір. 2015. № 3. С. 299–305.
33. Коваленко В.В., Болгар Т.М., Сергєєва О.С. Фінансова безпека банківської системи України – проблеми виміру та забезпечення. URL:
<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7735> (дата звернення: 01.11.2025)
34. Козлянченко, О. М. (2020). Теоретичні аспекти функціонування банківського сектору в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління, (1(21), 285–292. вилучено із <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211464>
35. Костюченко О.Є., Паталах В.І. Забезпечення фінансової безпеки банківської системи як складова фінансової безпеки держави. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 7. Ч. 5. С. 24-27.
36. Кравчук Н.Я., Колісник О.Я., Мелих О.Ю. Фінансова безпека: навч.- метод. посібник. Тернопіль: Вектор, 2010. 277с.

37. Крухмаль О. В., Сухонос В. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2023. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8381> (дата звернення: 24.11.2025).
38. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динаміки стабільної діяльності банку. Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. 2022. №9. С. 43-50.
39. Кузнєцова Л. В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 4. С. 9-13.
40. Кузнєцова Л. В. Скорингові технології оцінювання ризиків шахрайства в банківській діяльності URL: <http://ceur-ws.org/Vol-1813/paper8.pdf>.
- 81
41. Кучанський О.Ю., Мазурак В.В. Перспективи розвитку в Україні систем дистанційного банківського обслуговування клієнтів. Управління розвитком складних систем. 2015. № 23(1). С. 115–119.
42. Лубенець С.В., Гришунін В.В. Моделювання інтегрально-рейтингової оцінки інвестиційної привабливості банків. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2016. Вип. 90. С. 97–107.
43. Лункіна Т., Вельховацька К. Використання скоринг моделі при управлінні ризиками споживчого кредитування. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3792>.
44. Мамонова К.М. Моделювання інвестиційної привабливості підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11. Київ, 2010. 21с.
45. Мішкін Ф. С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. К.: Основи, 2008. 936 с.
46. Банківська енциклопедія / ред.: А. М. Мороз. К. : Ельтон, 1993.328с.

47. Музичка О.М., Журибіда Н.Р., Галько Є.О. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банків. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 322–327.
48. Неізнана О.В. Огляд новітніх електронних технологій і аналіз розвитку сучасного банку. Технологический аудит и резервы производства. 2016. Том 2. № 6. С. 28–31.
49. Ніколаєнко, Ю. В. (2018). Державне регулювання і фінансова безпека банківського сектору України : проблемні питання та шляхи вирішення. Науковий вісник Полісся, 2(3(11), 131–137. [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)131-137](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)131-137) дата звернення: 01.11.2025).
50. Основні напрями Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/files/CAchNfsexYvDTxF>(дата звернення: 01.11.2025).
51. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк» URL: <https://www.eximb.com> (дата звернення: 01.11.2025).
52. Офіційний сайт Національного банку України. URL:<https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
53. Оpendатабот. ТОП-10 банків України за прибутковістю у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics> дата звернення: 01.11.2025).
54. Підвисоцький Ю. М. Особливості функціонування банків під час війни: ризики та напрями стабілізації. Банківська справа, 2023, № 2, с. 12–21.
55. Поляруш І. М. Скоринг, як вдосконалений механізм оцінки потенційного позичальника банком - демонстрація процесу обробки даних. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/37.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
56. Поповенко Н.С., Марченко Н.Б. Інноваційні процеси у банківській справі. Економічний простір. 2008. № 15. С. 99–104.
57. Примостка Л. О. Ризик-менеджмент у банку. К.: КНЕУ, 2015. 368 с.

58. Продан М.В. Депозитні ресурси як основа успішної діяльності банків: теоретичний аспект, реалії і трансформації в Україні. № 2. 2022. URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2022ua/16.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

59. Рибальченко С. В. Антикризове управління банківськими установами: теоретичні засади та практичні підходи. Фінанси України, 2020, № 3, с. 45–57.

60. Рисін В. В., Степанова А. В. Інструменти протидії фінансуванню тероризму з використанням фінансових установ. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 80–86. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.6.80

61. Рисін В.В., Борик І.Р. Переваги та ризики розвитку новітніх технологій у банківській діяльності. Науковий Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2023. №38. С. 69-73. URL:<https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-38-12> (дата звернення: 01.11.2025).

62. Рисін В. В., Корначук О. Ю. Ризики залучення банків до схем відмивання грошей. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7853> (дата звернення: 01.11.2025).

63. Рисін В.В. Напрями підвищення безпеки фінансового сектору в період кризи. Фінанси України. 2016. №6. С. 82-95.

64. Рисін В.В., Рисін М.В. Напрями протидії поширенню морального ризику в банківському секторі в умовах кризи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Випуск 2(118). С. 94-98.

65. Ситник Н.С., Васьків І.М. Фінансова безпека банків як один із складників фінансової безпеки держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. № 6. С. 129-132.

66. Славкіна М.А. Систематизація показників та методів оцінювання економічної безпеки банківського сектору національної економіки України. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 18. С. 270-278.

67. Сова О.Ю. Специфіка депозитних послуг у сучасних умовах банківського ринку України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 3, № 26. С. 72-80. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/sova_0018.pdf
68. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством. К.: КНЕУ, 2003. 350 с.
69. Ткаченко Ю. В. Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. Економічна теорія та право. Харків: Право, 2022. № 2 (33). С. 26-41. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/2-26-41.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
70. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
71. Фінансова звітність АТ «Укресімбанк». URL: <https://www.eximb.com/ua/bank/financial-information/financial-report/> (дата звернення: 01.11.2025).
72. Фролова Т, Луцишин З. Банківський сектор України: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка і організація управління. 4(24) (Вер 2016), 112-124. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2930> (дата звернення: 01.11.2025).
73. Шевчук В. Тенденції розвитку системи рефінансування банків України. Економіст. 2016. № 3. С. 12-15.
74. Шелудько С. А. Облікова ставка центрального банку як інструмент валютного регулювання. Регіональна економіка та управління. 2015. № 4 (07). Ч. 2. С. 118-122. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4236> (дата звернення: 01.11.2025).
75. Шелудько С.А., Браткевич П.П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник. 2022. № 5. С. 334—339.

76. Штефан Л.Б. Аналіз деяких індикаторів фінансової безпеки банківської системи України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 16. С. 862-870.
77. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting (BCBS 239). Bank for International Settlements, 2013.
78. Banker.ua. Офіційний рейтинг банків України 2024. URL: <https://banker.ua/uk/officialrating-uk/> (дата звернення: 01.11.2025).
79. Banker.ua. Рейтинг депозитної надійності банків України 2024. URL: <https://banker.ua/uk/bank-rating/> (дата звернення: 01.11.2025).
80. Euromoney Awards for Excellence. Corporate Banking Awards (Україна). URL: <https://www.euromoney.com> (дата звернення: 01.11.2025).
81. Forbes Україна. Рейтинг найкращих банків України 2024. URL: <https://forbes.ua/finance> (дата звернення: 01.11.2025).
82. IMF. Financial Stability Report: Systemic Risks and Crisis Response. International Monetary Fund, 2020.
83. Geitsa V. M. Securing Financial Stability: Ukrainian Context and Global Challenges. Journal of Financial Security, 2019, Vol. 1, pp. 5–18.
84. Glavcom.ua. Найприбутковіші банки України у 2024 році: рейтинг. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances> (дата звернення: 01.11.2025).
85. Kaufmann D., Kraay A. Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? The World Bank Research Observer, 2008, Vol. 23(1), pp. 1–30.
86. Mind.ua. Рейтинг життєздатності банків України 2024. URL: <https://mind.ua/banks/rating> (дата звернення: 01.11.2025).
87. OECD. Financial Markets in Fragile Contexts: Risks and Resilience Measures. OECD Publications, 2021.
88. Strategy Council. Banking Awards 2024 — результати та переможці. URL: <https://strategy-council.com> (дата звернення: 01.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А.

Фінансова звітність АТ «Укрексімбанк» за 2022–2023 рік

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна окрема фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2023 року

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
станом на 31 грудня 2023 року
(в тисячах гривень)

	При- мітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	110 794 727	81 386 107
Кредити та аванси банкам	9	1 009 865	593 472
Кредити та аванси клієнтам	10	74 569 673	82 421 873
Інвестиції в цінні папери	11	69 994 403	62 486 708
Поточні податкові активи	15	3 027	2 792
Похідні фінансові активи	18	652 249	2 324 622
Інші фінансові активи	16	545 524	451 969
Інші нефінансові активи	17	150 357	136 748
Інвестиційна нерухомість	12	752 086	667 496
Основні засоби	13	2 074 934	1 986 838
Нематеріальні активи	14	50 822	63 458
Відстрочені податкові активи	15	1 840 007	1 414 884
Непоточні активи, класифіковані як утримувані для продажу	19	61 585	218 877
Загальна сума активів		262 499 259	234 155 844
Зобов'язання			
Кошти банків	20	6 391 084	22 158 638
Кошти клієнтів	22	213 949 363	177 147 928
Похідні фінансові зобов'язання	18	1 377	9 810
Інші залучені кошти	21	28 730 787	27 301 358
Поточні податкові зобов'язання	15	596 600	143
Інші фінансові зобов'язання	16	932 072	600 816
Інші нефінансові зобов'язання	17	474 210	333 315
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	25	246 447	522 314
Субординований борг	23	3 805 882	4 055 444
Загальна сума зобов'язань		255 127 822	232 129 766
Власний капітал			
Статутний капітал	24	45 570 041	45 570 041
Інші резерви		580 926	(1 461 266)
Результат від операцій з акціонером		635 104	635 104
Непокритий збиток		(39 414 634)	(42 717 801)
Загальна сума власного капіталу		7 371 437	2 026 078
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		262 499 259	234 155 844

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Віктор ПОНОМАРЕНКО

Головний бухгалтер банку

Наталія ПОТЬОМСЬКА

12 липня 2024 року

Мелю В.М.
247-89-16

Продовження дод. А

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна окрема фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2023 року

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(в тисячах гривень)

	При- бутки	2023 рік	2022 рік
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	26	20 202 433	13 509 878
Інші процентні доходи	26	1 227 371	1 353 619
Процентні витрати	26	(17 169 698)	(10 865 352)
Комісійні доходи	27	1 317 285	1 207 782
Комісійні витрати	27	(523 288)	(296 515)
Інші доходи		164 120	212 055
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	11,18	394 567	6 086 552
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими активами, переданими для торгівлі		560 078	27 288
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		51 739	68 998
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою		1 351 671	1 826 436
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 122 218)	(6 676 015)
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	12	20 642	(58 644)
(Збиток)/прибуток, який виникає під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(208 193)	2 768
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	8	1 042 911	(10 908 834)
Витрати на виплати працівникам	28	(1 935 895)	(1 836 230)
Амортизаційні витрати	13,14	(94 796)	(107 536)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(937 003)	(763 182)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів	17	28 804	(42 013)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	10	43 580	(223 934)
Сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) авансових внесків з податку на прибуток	15	492 911	(492 911)
Прибуток (збиток) до оподаткування		4 907 021	(7 975 790)
(Витрати на сплату податку)/вигода від повернення податку	15	(1 628 917)	257 486
Прибуток (збиток)		3 278 104	(7 718 304)

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Віктор ПОНОМАРЕНКО

Головний бухгалтер банку

Наталія ПОТЬОМСЬКА

Продовження дод. А

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна окрема фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2023 року

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(в тисячах гривень)

	При- мітки	2023 рік	2022 рік
Прибуток (збиток)		3 278 104	(7 718 304)
Інший сукупний прибуток			
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	13	–	182 806
Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	24	2 102 727	(1 488 664)
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток			
Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	15	(35 472)	(32 905)
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток			
Податок на прибуток, що відноситься до змін у переоцінці фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, у складі іншого сукупного доходу		–	–
Загальна сума іншого сукупного доходу		2 067 255	(1 338 763)
Загальна сума сукупного доходу		5 345 359	(9 057 067)

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління



Головний бухгалтер банку



12 липня 2024 року

Мелко В.М.
247-89-16

Віктор ПОНОМАРЕНКО

Натація ПОТЬОМСЬКА

Продовження дод. А

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпортовий банк України»

Річна окрема фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2023 року

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

(в тисячах гривень)

					Інші резерви			
					Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінені за справдан- ного	Резерв під прибутки та збитки від інвестицій в інструменти капіталу	Непокритий збиток	Власний капітал
	Статутний капітал	Результат від операцій з акціоне- ром	Резерви та інші фонди банку	Резерв переоцінки основних засобів	через інший сукупний дохід			
На 1 січня 2022 року	45 570 041	635 104	—	926 276	(962 130)	(62 775)	(33 659 162)	12 447 354
Збиток за рік	—	—	—	—	—	—	(7 718 304)	(7 718 304)
Інший сукупний збиток за рік	—	—	—	149 901	(1 487 595)	(1 069)	—	(1 338 763)
Усього сукупний дохід за рік	—	—	—	149 901	(1 487 595)	(1 069)	(7 718 304)	(9 657 067)
Зменшення через інші зміни, власний капітал	—	—	—	(23 874)	—	—	23 874	—
Частина прибутку, спрямована на виплату дивідендів (Примітка 24)	—	—	—	—	—	—	(1 364 209)	(1 364 209)
Частина прибутку, спрямована до резервного фонду Банку (Примітка 24)	—	—	1 364 209	—	—	—	(1 364 209)	—
Покриття збитку за рахунок резервних фондів (Примітка 24)	—	—	(1 364 209)	—	—	—	1 364 209	—
На 31 грудня 2022 року	45 570 041	635 104	—	1 052 303	(2 449 725)	(63 844)	(42 717 801)	2 026 078
На 1 січня 2023 року	45 570 041	635 104	—	1 052 303	(2 449 725)	(63 844)	(42 717 801)	2 026 078
Прибуток за рік	—	—	—	—	—	—	3 278 104	3 278 104
Інший сукупний дохід за рік	—	—	—	(35 472)	2 104 564	(1 837)	—	2 067 255
Усього сукупний дохід за рік	—	—	—	(35 472)	2 104 564	(1 837)	3 278 104	5 345 359
Зменшення через інші зміни, власний капітал	—	—	—	(25 063)	—	—	25 063	—
На 31 грудня 2023 року	45 570 041	635 104	—	991 768	(345 161)	(65 681)	(39 414 634)	7 371 437

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління



Головний бухгалтер банку

12 лютого 2024 року

Віктор ПОНОМАРЕНКО

Наталія ПОТЬОМСЬКА

Додаток Б.

Фінансова звітність АТ «Укрексімбанк» за 2024 рік

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2024 року

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
станом на 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень)

	При- мітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	112 210 287	110 794 727
Кредити та аванси банкам	9	1 177 205	1 009 865
Кредити та аванси клієнтам	10	78 663 589	74 569 673
Інвестиції в цінні папери	11	94 453 321	69 994 403
Поточні податкові активи	15	—	3 027
Похідні фінансові активи	18	59 778	652 249
Інші фінансові активи	16	164 191	545 524
Інші нефінансові активи	17	198 120	150 357
Інвестиційна нерухомість	12	607 139	752 086
Основні засоби	13	1 721 415	2 074 934
Нематеріальні активи	14	203 791	50 822
Відстрочені податкові активи	15	1 687 491	1 840 007
Непоточні активи, класифіковані як утримувані для продажу	19	1 794	61 585
Загальна сума активів		291 148 121	262 499 259
Зобов'язання			
Кошти банків	20	2 319 083	6 391 084
Кошти клієнтів	22	244 094 420	213 949 363
Похідні фінансові зобов'язання	18	363	1 377
Інші залучені кошти	21	25 442 582	28 730 787
Поточні податкові зобов'язання	15	2 077 213	596 600
Інші фінансові зобов'язання	16	987 566	932 072
Інші нефінансові зобов'язання	17	507 562	474 210
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрафактними фінансовою гарантією	25	36 065	246 447
Інше забезпечення		11 365	—
Субординований борг	23	4 302 222	3 805 882
Загальна сума зобов'язань		279 778 441	255 127 822
Власний капітал			
Статутний капітал	24	45 570 041	45 570 041
Інші резерви		1 663 429	580 926
Результат від операцій з акціонером		635 104	635 104
Непокритий збиток		(36 498 894)	(39 414 634)
Загальна сума власного капіталу		11 369 680	7 371 437
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		291 148 121	262 499 259

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Віктор ПОНОМАРЕНКО

Продовження дод. Б

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2024 року

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень)

	При- мітки	2024 рік	2023 рік
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	26	22 115 108	20 202 433
Інші процентні доходи	26	920 661	1 227 371
Процентні витрати	26	(15 627 439)	(17 169 698)
Комісійні доходи	27	1 542 475	1 317 285
Комісійні витрати	27	(660 755)	(523 288)
Інші доходи		233 392	164 120
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	11,18	1 927 237	394 567
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими активами, передбаченими для торгівлі		708 005	560 078
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		57 163	51 739
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою		1 318 803	1 351 671
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки іноземної валюти		(2 182 815)	(1 122 218)
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	12	(3 906)	20 642
(Збиток)/прибуток, який виникає під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(77 605)	(208 193)
(Збиток від зменшення корисності)/прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності, визначені згідно з МСФЗ 9	8	(896 983)	1 042 911
Витрати на виплати працівникам	28	(2 240 606)	(1 935 895)
Амортизаційні витрати	13,14	(111 078)	(94 796)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 100 544)	(937 003)
(Збиток від зменшення корисності)/прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності для нефінансових активів	17	(208)	28 804
(Збиток)/прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	10	(26 652)	43 580
Сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) авансових внесків з податку на прибуток	15	—	492 911
Прибуток (збиток) до оподаткування		5 894 253	4 907 021
(Витрати на сплату податку)/вигода від повернення податку	15	(3 142 660)	(1 628 917)
Прибуток (збиток)		2 751 593	3 278 104

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Віктор ПОНОМАРЕНКО

Продовження дод. Б

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2024 року

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень)

	При- мітки	2024 рік	2023 рік
Прибуток (збиток)		2 751 593	3 278 104
Інший сукупний прибуток			
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки		-	-
Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	24	1 247 832	2 102 727
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток			
Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	15	-	(35 472)
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток			
Податок на прибуток, що відноситься до змін у переоцінці фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, у складі іншого сукупного доходу		-	-
Загальна сума іншого сукупного доходу		1 247 832	2 067 255
Загальна сума сукупного доходу		3 999 425	5 345 359

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління


Головний бухгалтер банку


Віктор ПОНОМАРЕНКО

Наталія ПОТЬОМСЬКА

26 березня 2025 року

Продовження дод. Б

Акціонерне товариство
«Державний експортно-імпорتنний банк України»

Річна фінансова звітність за рік,
що закінчився 31 грудня 2024 року

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ

за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

(в тисячах гривень)

				Інші резерви					
	Статутний капітал	Результат від операцій з акціонером	Резервні та інші фонди банку	Резерв переоцінки основних засобів	Резерв вартісної оцінки через інший сукупний дохід	Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оціненими за справедливою вартістю	Резерв під прибутки та збитки від інвестицій в інструменти капіталу	Непокритий збиток	Власний капітал
На 1 січня 2023 року	45 570 041	635 104	—	1 052 303	(2 449 725)	(63 844)	—	(42 717 801)	2 026 078
Прибуток за рік	—	—	—	—	—	—	—	3 278 104	3 278 104
Інший сукупний дохід за рік (Примітка 24)	—	—	—	(35 472)	2 104 564	(1 837)	—	—	2 067 255
Усього сукупний дохід за рік	—	—	—	(35 472)	2 104 564	(1 837)	—	3 278 104	5 345 359
Зменшення через інші зміни, власний капітал (Примітка 24)	—	—	—	(25 063)	—	—	—	25 063	—
На 31 грудня 2023 року	45 570 041	635 104	—	991 768	(345 161)	(65 681)	—	(39 414 634)	7 371 437
На 1 січня 2024 року	45 570 041	635 104	—	991 768	(345 161)	(65 681)	—	(39 414 634)	7 371 437
Прибуток за рік	—	—	—	—	—	—	—	2 751 593	2 751 593
Інший сукупний дохід за рік (Примітка 24)	—	—	—	—	1 248 124	(292)	—	—	1 247 832
Усього сукупний дохід за рік	—	—	—	—	1 248 124	(292)	—	2 751 593	3 999 425
Зменшення через інші зміни, власний капітал (Примітка 24)	—	—	—	(178 177)	—	—	—	176 995	(1 182)
Частина прибутку, спрямована до резервного фонду (Примітка 24)	—	—	3 346 034	—	—	—	—	(3 346 034)	—
Покриття збитку за рахунок резервного фонду	—	—	(3 346 034)	—	—	—	—	3 346 034	—
Припинення визнання фінансових активів (Примітка 24)	—	—	—	—	—	12 848	—	(12 848)	—
На 31 грудня 2024 року	45 570 041	635 104	—	813 591	902 963	(53 125)	—	(36 498 894)	11 369 680

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління



Віктор ПОНОМАРЕНКО