

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Регулювання ліквідності комерційних банків в сучасному
фінансовому середовищі»

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Боднарук Христина Василівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів
Мигович Т.М.

Рецензент: д.е.н., професор, професор кафедри
обліку і оподаткування
Василюк М.М.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	5
1.1. Сутність та економічний зміст ліквідності банку в сучасних умовах.....	5
1.2. Нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні...	9
1.3. Методика оцінки та управління ліквідністю комерційного банку.	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ «СЕНС БАНК».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Сенс Банк».....	23
2.2. Аналіз структури та якості активів і зобов'язань банку з погляду ліквідності	27
2.3. Аналіз та оцінка показників ліквідності банку АТ «Сенс Банк»...	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	45
3.1. Зарубіжний досвід щодо підвищення ліквідності комерційних банків та можливості адаптації в Україні.....	45
3.2. Напрями покращення управління ліквідністю комерційного банку в умовах воєнного стану.....	51
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Ліквідність комерційного банку є фундаментальною умовою його безперебійного функціонування та системним чинником фінансової стабільності всього банківського сектору. Здатність банківської установи своєчасно та в повному обсязі виконувати зобов'язання перед клієнтами і контрагентами безпосередньо визначає рівень довіри до неї та її конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. В умовах повномасштабного збройного вторгнення Росії в Україну, розпочатого 24 лютого 2022 року, управління ліквідністю набуло ще більшої актуальності: банки зіштовхнулися з безпрецедентними стресовими відтоками коштів, руйнуванням інфраструктури та кардинальними змінами регуляторного середовища.

Теоретичні та методичні аспекти управління ліквідністю комерційних банків досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: Примостка Л. О., Васюренко О. В., Коваленко В.В., Міщенко В. І., Rose P. S. та ін. Міжнародне регулювання ліквідності суттєво трансформувалося після глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр. із запровадженням Базелем III коефіцієнтів LCR та NSFR. Водночас питання адаптації систем управління ліквідністю до умов тривалого воєнного стану та наближення до стандартів ЄС залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад, аналіз сучасного стану та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління ліквідністю комерційного банку в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень на прикладі АТ «Сенс Банк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та економічний зміст ліквідності банку в сучасних умовах;

- дослідити систему нормативно-правового регулювання ліквідності банків в Україні;
- систематизувати методiku оцінки та управління ліквідністю комерційного банку;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Сенс Банк»;
- проаналізувати структуру та якість активів і зобов'язань банку з погляду ліквідності;
- оцінити показники ліквідності АТ «Сенс Банк» та провести GAP-аналіз і стрес-тестування;
- узагальнити зарубіжний досвід підвищення ліквідності комерційних банків;
- розробити напрями вдосконалення механізмів регулювання ліквідності в умовах воєнного стану та євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є ліквідність комерційного банку та механізми управління нею в умовах нестабільного фінансового середовища на прикладі АТ «Сенс Банк».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки й управління ліквідністю комерційного банку та напрями його вдосконалення.

У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), методи фінансового аналізу (коефіцієнтний аналіз, GAP-аналіз, структурний та динамічний аналіз), стрес-тестування, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз міжнародних практик.

Інформаційну базу дослідження складають: нормативно-правові акти НБУ, стандарти Базельського комітету (Базель III), публічна фінансова звітність АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 роки, аналітичні матеріали НБУ, ЕВА, FSB, MAS, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність та економічний зміст ліквідності банку в сучасних умовах

Ліквідність є однією з ключових характеристик фінансової стійкості комерційного банку та фундаментальною умовою його безперебійного функціонування. В умовах динамічного фінансового середовища, турбулентності глобальних ринків і прискорення трансформацій банківського регулювання питання своєчасного та повного виконання банком своїх зобов'язань набуває особливої актуальності [14].

Термін «ліквідність» походить від латинського *liquidus* – рідкий, текучий – і відображає здатність активів швидко перетворюватися на грошові кошти. У банківській практиці це поняття набуло значно ширшого трактування, охоплюючи не лише характеристику окремих активів, а й загальну платоспроможність і стійкість фінансової установи. Зокрема, у загальноекономічному розумінні ліквідність характеризує мобільність активів, легкість їх реалізації та перетворення на засіб платежу без суттєвих втрат вартості [20].

У науковій літературі ліквідність банку традиційно розглядається у кількох взаємопов'язаних вимірах. Перший – підхід «запасу» (*stock approach*) – передбачає оцінку наявних ліквідних активів у певний момент часу і визначає ліквідність як певний обсяг коштів, доступних для негайного використання. Другий – підхід «поток» (*flow approach*) – акцентує увагу на здатності банку генерувати ліквідні кошти у майбутньому через управління активами та пасивами. Третій – прогнозний підхід (*forecast approach*) – поєднує обидва попередні і дає змогу оцінити ліквідність з урахуванням майбутніх грошових потоків у різних сценаріях розвитку подій [4].

Аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників до визначення поняття «ліквідність банку» свідчить про відсутність єдиного трактування цієї категорії. Можна виокремити щонайменше три концептуальних підходи: (1) через здатність виконувати зобов'язання – акцент на своєчасності та повноті платежів; (2) через можливість конвертації активів – акцент на структурі та якості активів; (3) через збалансованість активів і пасивів за строками та обсягами – акцент на структурній ліквідності балансу [21].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «ліквідність банку»

Джерело	Визначення поняття «ліквідність банку»
Роуз П. С. [38]	«Здатність банку своєчасно і без втрат виконувати свої зобов'язання перед вкладниками і кредиторами»
Примостка Л. О. [21]	«Спроможність банку забезпечити повне та своєчасне виконання своїх фінансових зобов'язань»
Васюренко О. В. [5]	«Можливість банку перетворити активи у грошові кошти або залучити додаткові ресурси»
Міщенко В. І. [15]	«Комплексна характеристика збалансованості активів і пасивів за строками та сумами»
Базельський комітет [33]	«Здатність фінансової установи фінансувати зростання активів і виконувати зобов'язання у встановлені строки без понесення неприйнятних збитків»
НБУ [17]	«Спроможність банку виконувати зобов'язання в міру настання строків їх погашення»

Як видно з табл. 1.1, більшість науковців акцентує на двох ключових атрибутах ліквідності: своєчасності та повноті виконання зобов'язань. Сучасна тенденція полягає у розширенні цього розуміння за рахунок включення аспектів стрес-стійкості, горизонту планування та мінімізації втрат при виконанні зобов'язань. Такий підхід відображає еволюцію регуляторних вимог після глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр. [5].

На підставі проведеного аналізу ліквідність комерційного банку доцільно визначити як його здатність у будь-який момент часу своєчасно та в повному обсязі виконувати наявні та прогнозовані фінансові зобов'язання перед

клієнтами, контрагентами та регуляторами без понесення суттєвих фінансових втрат, що забезпечується раціональним управлінням структурою активів і пасивів, грошовими потоками та резервами ліквідності. Таке визначення синтезує всі три концептуальні підходи та враховує динамічний характер сучасного фінансового середовища.

Важливим є розмежування ліквідності та платоспроможності. Платоспроможність означає перевищення активів над зобов'язаннями в статичному вимірі (сальдо балансу), тоді як ліквідність – це динамічна здатність банку своєчасно розраховуватися за своїми боргами. Банк може бути платоспроможним, але неліквідним (наприклад, якщо більшість активів «заморожена» у довгострокових вкладеннях і не може бути оперативно реалізована) [16]. Розмежування цих понять має принципове значення для практики банківського менеджменту.

З точки зору класифікації ліквідність банку може бути структурована за кількома критеріями (рис. 1.1). За строковістю виділяють: миттєву ліквідність (здатність банку виконати зобов'язання протягом одного операційного дня), поточну (строком до 31 дня), короткострокову (до одного року) та довгострокову ліквідність. За джерелом формування – накопичену ліквідність (через управління структурою активів), покупну (через залучення коштів на ринку) і перетворену (через сек'ютиризацію, рефінансування та інші інструменти трансформації балансу). За ступенем достатності – надлишкову, достатню (оптимальну) і недостатню ліквідність [44; 21].

ЛІКВІДНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ		
За строковістю	За джерелом	За достатністю
– миттєва (до 1 дня) – поточна (до 31 дня) – короткострокова (до 1 р.) – довгострокова (понад 1 р.)	– накопичена (активи) – покупна (ринок) – перетворена (сек'ютиризація)	– надлишкова – достатня (оптимальна) – недостатня (дефіцит)

Рис. 1.1. Класифікація ліквідності комерційного банку

Джерело: складено на основі [15]

Як видно з рис. 1.1, класифікація ліквідності охоплює три основні виміри: строковість, джерело формування та ступінь достатності. Кожен із цих вимірів має самостійне управлінське значення: строковість визначає горизонт планування ліквідної позиції, джерело – інструментарій управління, а достатність – якість і безпечність ліквідного стану банку в конкретний момент часу.

Ліквідність банку знаходиться під впливом широкого кола чинників різного характеру та походження (рис. 1.2). Знання та систематичний моніторинг цих чинників є необхідною умовою побудови ефективної системи управління ліквідністю, здатної адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЛІКВІДНІСТЬ БАНКУ	
Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
– якість та структура активів – диверсифікація ресурсної бази – якість казначейського менеджменту – достатність власного капіталу – ефективність систем внутрішнього контролю	– монетарна політика НБУ – волатильність фінансових ринків – поведінка вкладників і контрагентів – макроекономічна кон'юнктура – регуляторні вимоги та зміни законодавства – наслідки збройного конфлікту (для України)

Рис. 1.2. Чинники впливу на ліквідність комерційного банку

Джерело: складено на основі [17]

Як видно з рис. 1.2, внутрішні чинники пов'язані переважно з якістю менеджменту та структурою балансу банку, тоді як зовнішні визначаються станом макроекономічного і регуляторного середовища. В умовах України вагомим зовнішнім чинником є наслідки повномасштабного збройного вторгнення 2022 р., що суттєво вплинуло на поведінку вкладників, доступність ринкового фінансування та регуляторні умови функціонування банків [17].

Глобальна фінансова криза 2008-2009 років докорінно змінила підходи до розуміння банківської ліквідності. Стало очевидним, що навіть фінансово потужні банки можуть потерпати від гострої нестачі ліквідності в умовах

системних шоків. Це спонукало Базельський комітет до розробки якісно нових стандартів ліквідності в рамках Базеля III, зокрема коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) та коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), що характеризуються проспективною орієнтацією і врахуванням стресових сценаріїв [31].

Таким чином, ліквідність комерційного банку є багатовимірною економічною категорією, що охоплює здатність банку виконувати зобов'язання у будь-який момент часу, управляти структурою балансу та протистояти стресовим ситуаціям. Її економічний зміст визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників і має розглядатися в нерозривному зв'язку з поняттями платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності банківського менеджменту.

1.2. Нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні

Нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні є складовою загальної системи банківського нагляду і побудоване на поєднанні міжнародних стандартів Базельського комітету з банківського нагляду та вітчизняного законодавства. Головним регулятором у цій сфері виступає Національний банк України (НБУ), який встановлює обов'язкові нормативи, методологічні вимоги та наглядові процедури щодо управління ліквідністю банківських установ [7; 11].

Система нормативно-правового забезпечення регулювання ліквідності банків в Україні є багаторівневою і включає міжнародні стандарти, національне законодавство, нормативні акти регулятора та внутрішньобанківські документи (рис. 1.3). Розуміння цієї ієрархії є необхідним для комплексної оцінки регуляторного середовища, в якому функціонують вітчизняні банки.

РІВЕНЬ I – МІЖНАРОДНИЙ
Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS): Базель III – LCR, NSFR, принципи управління ризиком ліквідності (2013)
РІВЕНЬ II – НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО
Закони України «Про банки і банківську діяльність» (2000), «Про НБУ» (1999), «Про систему гарантування вкладів» (2012)
РІВЕНЬ III – НОРМАТИВНІ АКТИ НБУ
Постанова № 368 (нормативи Н4, Н5, Н6), Постанова № 13 (LCR, NSFR), Постанова № 64 (система управління ризиками)
РІВЕНЬ IV – ВНУТРІШНЬОБАНКІВСЬКИЙ
Політика управління ліквідністю, Ліміти ліквідності, CFP (Contingency Funding Plan), Процедури казначейства

Рис. 1.3. Ієрархічна система нормативно-правового регулювання ліквідності банків в Україні

Джерело: складено на основі [7; 31]

Як видно з рис. 1.3, система регулювання ліквідності в Україні побудована на чотирьох рівнях: міжнародному (стандарти Базельського комітету), національному законодавчому, нормативному (акти НБУ) та внутрішньобанківському. Така структура забезпечує послідовну імплементацію міжнародних стандартів на рівні окремих банківських установ і формує необхідне підґрунтя для пруденційного нагляду.

Правову основу регулювання ліквідності в Україні формують: Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III, що визначає загальні засади діяльності банків та повноваження НБУ у сфері регулювання; Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV, яким встановлено повноваження НБУ щодо регулювання та нагляду за банківською діяльністю; Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23.02.2012 р. № 4452-VI, що захищає права вкладників і зменшує ризик відтоку депозитів [7; 9].

Ключовим підзаконним актом у сфері регулювання ліквідності є Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні (Постанова НБУ № 368 від 28.08.2001 р.), якою запроваджено систему обов'язкових

нормативів ліквідності Н4, Н5 та Н6. Ці нормативи зберегли свою актуальність і після впровадження стандартів Базеля III, оскільки дають змогу здійснювати поточний нагляд за ліквідністю у традиційному форматі [11].

Норматив миттєвої ліквідності (Н4) встановлює мінімальне значення відношення між обсягом первинних резервів (кошти на кореспондентських рахунках, готівка) та зобов'язаннями до запитання, яке не може бути меншим за 20%. Норматив поточної ліквідності (Н5) характеризує збалансованість активів і зобов'язань строком до 31 дня і має становити не менше 40%. Норматив короткострокової ліквідності (Н6) регулює ліквідну позицію банку протягом 12 місяців і повинен бути не менше 60% [11].

Таблиця 1.2

Система нормативів ліквідності банків в Україні

Норматив / коефіцієнт	Мінімальне значення	Нормативна база	Мета регулювання
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	$\geq 20\%$	Постанова НБУ № 368 [11]	Покриття зобов'язань до запитання первинними резервами
Норматив поточної ліквідності (Н5)	$\geq 40\%$	Постанова НБУ № 368 [11]	Збалансованість активів і зобов'язань строком до 31 дня
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	$\geq 60\%$	Постанова НБУ № 368 [11]	Регулювання ліквідної позиції строком до 1 року
Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR)	$\geq 100\%$	Базель III; Постанова НБУ № 13 [20]	30-денний горизонт ліквідності за стресового сценарію
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	$\geq 100\%$	Базель III; Постанова НБУ № 13 [20]	Стабільне фінансування структури балансу на 1 рік

Джерело: систематизовано на основі [7; 11; 20]

Як видно з табл. 1.2, регулятивна система ліквідності в Україні включає як традиційні нормативи НБУ (Н4, Н5, Н6), так і нові стандарти Базеля III (LCR, NSFR). Це відображає поступову інтеграцію вітчизняної практики банківського нагляду у міжнародну систему пруденційного регулювання та

свідчить про комплексний підхід до контролю ліквідності на різних часових горизонтах.

Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR – Liquidity Coverage Ratio) є одним із ключових інструментів Базеля III, запровадженим в Україні відповідно до Постанови НБУ № 13. LCR відображає здатність банку виживати протягом 30 календарних днів в умовах стресового сценарію відтоку ліквідності і розраховується як відношення запасу високоякісних ліквідних активів (HQLA) до очікуваного чистого відтоку грошових коштів за 30-денним горизонтом. Мінімальне значення LCR встановлено на рівні 100% [20; 33].

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR – Net Stable Funding Ratio) спрямований на обмеження структурних ризиків ліквідності на більш тривалому горизонті – один рік. NSFR розраховується як відношення наявного стабільного фінансування (ASF) до необхідного стабільного фінансування (RSF) і має дорівнювати не менше 100%. Цей норматив стимулює банки до формування стійкої структури ресурсної бази відповідно до строків активів [20; 31].

Окрему роль у регулятивній архітектурі відіграє механізм обов'язкових резервів. НБУ диференціює норми обов'язкового резервування залежно від виду зобов'язань та їх строку. В умовах воєнного стану НБУ здійснював оперативне коригування нормативів обов'язкових резервів з метою підтримання ліквідності банківської системи та стримування монетарних ризиків [17]. Зокрема, протягом 2022–2023 рр. НБУ послідовно підвищував облікову ставку та норми резервування для гальмування інфляційних процесів за умов підтримання достатньої системної ліквідності.

Важливим інститутом захисту ліквідності є Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), що забезпечує відшкодування вкладів у розмірі до 600 000 грн. Функціонування ФГВФО зменшує ризик масового відтоку депозитів – одного з найбільш руйнівних чинників ліквідної кризи, – підвищуючи довіру населення до банківської системи [9].

У контексті євроінтеграційного курсу України важливого значення набуває гармонізація банківського регулювання з нормами ЄС. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає наближення законодавства у сфері фінансових послуг до Директиви CRD IV та Регламенту CRR, які регулюють вимоги до капіталу і ліквідності банків. НБУ послідовно впроваджує відповідні зміни до нормативної бази, орієнтуючись на повну імплементацію Базеля III [25].

Таким чином, нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні являє собою багаторівневу систему, що поєднує законодавчо закріплені норми, пруденційні нормативи НБУ та міжнародні стандарти Базеля III. Подальший розвиток цієї системи спрямований на підвищення стійкості банківського сектору до ліквідних ризиків та поглиблення інтеграції у європейський регуляторний простір.

1.3. Методика оцінки та управління ліквідністю комерційного банку

Ефективне управління ліквідністю комерційного банку передбачає застосування комплексної системи методів і інструментів, спрямованих на забезпечення оптимального балансу між ліквідністю, прибутковістю та ризиком. Методика оцінки і управління ліквідністю охоплює кілька взаємопов'язаних блоків: аналіз поточного стану ліквідності, прогнозування грошових потоків, стрес-тестування та формування управлінських рішень на основі отриманих результатів [6].

Оцінка ліквідності банку здійснюється за допомогою кількох груп методів, кожна з яких відображає певний аспект ліквідної позиції і має власні аналітичні переваги та обмеження (табл. 1.3). Комплексне застосування різних методів дозволяє отримати більш повну і достовірну картину стану ліквідності банку.

Як видно з табл. 1.3, кожен метод оцінки ліквідності має свою сферу застосування та аналітичне значення. Коефіцієнтний аналіз є обов'язковим для цілей регуляторного нагляду, GAP-аналіз і метод грошових потоків – незамінні для оперативного управління, стрес-тестування – для виявлення прихованих вразливостей, а методи на основі Big Data – перспективним напрямом підвищення якості прогнозування.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів оцінки ліквідності комерційного банку

Метод оцінки	Сутність та інструментарій	Переваги / обмеження
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок Н4, Н5, Н6, LCR, NSFR, Кмл, Кзл; зіставлення з нормативами та середньогалузевими значеннями	Простота, порівнянність; статичний характер, не враховує майбутніх потоків
GAP-аналіз (аналіз розривів)	Розподіл активів і пасивів за строками; розрахунок ліквідного GAP для кожного горизонту; кумулятивний GAP	Динамічна оцінка; залежить від точності прогнозу строків
Стрес-тестування	Моделювання несприятливих сценаріїв: масовий відтік депозитів, закриття міжбанківського ринку, системна криза; ICAAP/PLAAP	Виявляє приховані вразливості; результат залежить від обраних сценаріїв
Метод грошових потоків (Cash Flow)	Прогнозування вхідних та вихідних грошових потоків; побудова платіжного календаря; контроль ліквідної позиції в режимі реального часу	Висока точність оперативного контролю; трудомісткість
Моделювання на основі Big Data / ML	Прогнозування поведінки клієнтів, відтоку депозитів і потреби у ліквідності за допомогою алгоритмів машинного навчання [47]	Висока точність прогнозів; потребує значних ІТ-ресурсів

Джерело: систематизовано на основі [6; 36]

Коефіцієнтний аналіз є найбільш поширеним і доступним методом. Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кмл) розраховується як відношення первинних резервів (готівка та залишки на коррахунках) до зобов'язань до запитання і характеризує здатність банку негайно розраховуватися за зобов'язаннями без реалізації активів. Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)

відображає загальний рівень покриття зобов'язань ліквідними активами. Поряд із цим застосовуються показники структури активів і пасивів за строками, що дають змогу виявити потенційні структурні дисбаланси [11].

GAP-аналіз (аналіз розривів ліквідності) дозволяє оцінити незбалансованість активів і пасивів за строками погашення. Для кожного часового інтервалу розраховується різниця між активами і пасивами з відповідним строком – ліквідний GAP. Від'ємний GAP свідчить про дефіцит ліквідності у відповідний часовий горизонт і вимагає залучення додаткових ресурсів. Кумулятивний GAP відображає нагромаджений структурний дисбаланс і є інтегральним індикатором ліквідного ризику [6].

Стрес-тестування ліквідності дозволяє оцінити потенційний вплив несприятливих сценаріїв на ліквідну позицію банку. НБУ вимагає від банків проводити стрес-тести у рамках власної оцінки достатності ліквідності (PLAAP). Сценарії стрес-тестування можуть включати: масовий відтік депозитів (bank run), зупинення міжбанківського ринку, раптову потребу у додатковому заставному забезпеченні, системну кризу ліквідності [31].

Серед підходів до управління ліквідністю виокремлюють три базові стратегії (рис. 1.4): стратегію управління активами (asset management strategy), стратегію управління пасивами (liability management strategy) та збалансовану стратегію (balanced liquidity strategy). Кожна з них відображає певний підхід до забезпечення ліквідності та має свої переваги й обмеження.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ		
Управління активами:	Управління пасивами:	Збалансована (оптимальна):
– формування первинних резервів (готівка, коррахунки) – формування вторинних резервів (ОВДП, ліквідні ЦП) – консервативна політика кредитування – незалежність від ринкового фінансування	– міжбанківські запозичення – депозитні сертифікати – РЕПО-операції – рефінансування НБУ – залучення єврооблігацій	– оптимальний обсяг ліквідних активів – диверсифікована ресурсна база – GAP-аналіз та стрес-тестування – CFP та ліміти ліквідності – рекомендована Базелем III

Рис. 1.4. Стратегії управління ліквідністю комерційного банку

Джерело: складено на основі [6; 21]

Як видно з рис. 1.4, стратегія управління активами забезпечує незалежність від ринкового фінансування, проте відволікає ресурси від прибуткових операцій. Стратегія управління пасивами дозволяє гнучко реагувати на потреби у ліквідності, проте є ризикованою в умовах ринкових стресів. Збалансована стратегія, що рекомендована Базельськими принципами, поєднує переваги обох підходів і є найбільш адаптованою до сучасних умов невизначеності [6].

Стратегія управління активами є традиційним підходом, характерним для консервативних банків. Вона полягає у підтриманні значного обсягу первинних і вторинних резервів ліквідності. До первинних резервів належать готівка та залишки на коррахунках в НБУ та інших банках, до вторинних – ОВДП та інші легкореалізовувані цінні папери. Перевагою підходу є незалежність від стану ринку та регуляторна простота; недоліком – альтернативні витрати утримання низькодохідних активів [26].

Стратегія управління пасивами набула поширення у другій половині ХХ ст. завдяки розвитку міжбанківського ринку. Вона передбачає оперативне залучення коштів через міжбанківські запозичення, РЕПО-операції, випуск депозитних сертифікатів та рефінансування НБУ. В умовах фінансових стресів ця стратегія несе значні ризики, оскільки доступ до ринкового фінансування

може різко погіршитися у найбільш несприятливий момент, що спостерігалось, зокрема, у 2008-2009 рр. та 2014-2015 рр. [6].

Збалансована стратегія управління ліквідністю вважається найбільш оптимальною. Вона передбачає формування достатнього обсягу ліквідних активів для покриття очікуваних потреб та диверсифіковану ресурсну базу для непередбачуваних ситуацій. Саме цю стратегію рекомендує Базельський комітет у своїх принципах управління ризиком ліквідності [11].

Важливим елементом системи управління ліквідністю є план фінансування в умовах надзвичайних ситуацій (Contingency Funding Plan, CFP) – документ, що визначає дії банку у разі виникнення кризи ліквідності: джерела додаткового фінансування, тригерні показники активації, процедури ескалації та відповідальних осіб. НБУ вимагає від системно важливих банків наявності затвердженого CFP як складової ILAAP [20].

Моніторинг ліквідності здійснюється казначейством банку в режимі реального часу. Система управлінської інформації (MIS) повинна забезпечувати щоденне відстеження поточної ліквідної позиції, прогностичні грошові потоки та стан дотримання регуляторних нормативів. Підрозділ управління ризиками проводить незалежну перевірку методологій та лімітів ліквідності [26].

Сучасні підходи до управління ліквідністю дедалі більше інтегрують елементи цифровізації: автоматизовані системи моніторингу, аналітику великих даних (big data analytics) та алгоритми машинного навчання для прогнозування грошових потоків і поведінки клієнтів. Ці інструменти дозволяють суттєво підвищити точність прогнозів ліквідності, оперативність управлінських рішень і якість стрес-тестування [17]. Разом із тим впровадження таких систем потребує значних інвестицій у IT-інфраструктуру і кваліфіковані кадри.

Методика оцінки та управління ліквідністю комерційного банку являє собою комплексну систему інструментів і процедур, що охоплює коефіцієнтний аналіз, GAP-аналіз, стрес-тестування, стратегічне планування та оперативний моніторинг. Ефективне застосування цих методів у поєднанні із сучасними

технологічними рішеннями є ключовою умовою підтримання стійкої ліквідної позиції банку в умовах мінливого фінансового середовища.

Ризик ліквідності є невід'ємним супутником банківської діяльності і становить одну з центральних категорій банківського ризик-менеджменту. За своєю природою ризик ліквідності – це ймовірність виникнення збитків або порушення безперервності діяльності банку внаслідок неможливості своєчасно і в повній мірі виконати зобов'язання без понесення неприйнятних втрат. Від управління цим ризиком залежить не лише фінансова стійкість окремого банку, а й стабільність усієї платіжної та розрахункової системи [21].

У сучасній практиці ризик-менеджменту виокремлюють два основних виміри ризику ліквідності. Перший – ризик ліквідності фінансування (funding liquidity risk) – пов'язаний із неможливістю банку залучити необхідний обсяг фінансування на прийнятних умовах для виконання поточних і майбутніх зобов'язань. Другий – ризик ринкової ліквідності (market liquidity risk) – виникає, коли банк не може реалізувати або придбати активи за ринковими цінами без суттєвого впливу на їхню вартість. Обидва виміри тісно взаємопов'язані: погіршення ринкової ліквідності збільшує вартість реалізації активів і тим самим посилює ризик фінансування [9].

Базельський комітет виділяє три рівні прояву ризику ліквідності залежно від горизонту: короткостроковий ризик ліквідності (до 30 днів), середньостроковий структурний ризик (до 1 року) та довгостроковий стратегічний ризик ліквідності. Для кожного рівня застосовуються відповідні інструменти: LCR – для короткострокового, NSFR – для середньострокового, а стратегічне планування ресурсної бази – для довгострокового горизонту [21].

Причини виникнення ризику ліквідності можна класифікувати за джерелом походження. До внутрішніх причин належать: надмірна концентрація залучених коштів у незначної кількості кредиторів, невідповідність строків активів і пасивів, низька якість кредитного портфеля (прострочена заборгованість зменшує вхідні грошові потоки), неефективне управління ліквідною позицією. До зовнішніх – системні шоки на фінансових ринках, різке

зниження довіри до банківського сектору, макроекономічні потрясіння, зміни монетарної політики центрального банку [17].

Наслідки матеріалізації ризику ліквідності для банку можуть бути надзвичайно серйозними: від погіршення репутації та відтоку клієнтів до примусової реалізації активів за заниженими цінами і, у крайньому випадку, – банкрутства або введення тимчасової адміністрації. Досвід банківських криз в Україні 2014-2015 рр., коли було виведено з ринку понад 90 банків, переконливо свідчить про руйнівний потенціал ризику ліквідності, що реалізується у поєднанні з іншими видами ризиків [17].

Система управління ризиком ліквідності включає кілька взаємопов'язаних елементів, що формують замкнений управлінський цикл (рис. 1.5). Комплексна побудова цієї системи відповідно до вимог НБУ та Базельських принципів є обов'язковою умовою для всіх банківських установ України.

1. ІДЕНТИФІКАЦІЯ	2. ОЦІНКА	3. РЕГУЛЮВАННЯ	4. МОНІТОРИНГ
– виявлення джерел ризику – аналіз концентрацій – позабалансові зобов'язання – сезонні коливання	– коефіцієнтний аналіз – GAP-аналіз – стрес-тестування (ILAAP) – сценарний аналіз	– формування резервів – зміна структури балансу – залучення стабільного фінансування – активація CFP	– щоденний контроль позиції – Early Warning Indicators – звітність перед НБУ – внутрішній аудит
замкнений цикл управління (зворотний зв'язок: Моніторинг → Ідентифікація)			

Рис. 1.5. Система управління ризиком ліквідності комерційного банку

Джерело: складено на основі [20]

Як видно з рис. 1.5, система управління ризиком ліквідності є чотириетапним замкненим циклом. На першому етапі здійснюється ідентифікація джерел ризику – виявлення концентрацій, позабалансових зобов'язань і сезонних коливань. На другому – оцінка ризику за допомогою коефіцієнтного аналізу, GAP-аналізу та стрес-тестування в рамках ILAAP.

Третій етап передбачає регулювання: формування резервів, зміну структури балансу й активацію CFP за потреби. Четвертий – безперервний моніторинг через систему ранніх індикаторів тривоги (Early Warning Indicators) та регуляторну звітність перед НБУ. Зворотний зв'язок від етапу моніторингу до ідентифікації замикає цикл і забезпечує його адаптивність [20].

Ідентифікація ризику ліквідності передбачає виявлення всіх потенційних джерел розривів ліквідності: концентрацій залучень, пролонгацій активів, позабалансових зобов'язань та сезонних коливань попиту. Оцінка здійснюється через розрахунок нормативних показників, GAP-аналіз і стрес-тестування. Регулювання включає формування резервів, зміну структури балансу, залучення стабільного фінансування. Моніторинг охоплює щоденний контроль ліквідної позиції та систему раннього попередження [20].

Важливою складовою управління ризиком ліквідності є встановлення внутрішніх лімітів ліквідності. Банки встановлюють ліміти на: мінімальний обсяг ліквідних активів, максимальний від'ємний кумулятивний GAP для кожного горизонту, максимальну частку нестабільних зобов'язань у ресурсній базі, мінімальний обсяг резервного фінансування. Перевищення лімітів є тригером для активації відповідних управлінських заходів і звітності перед вищим керівництвом [4].

Вивчення міжнародного досвіду регулювання ліквідності банків є необхідним для розуміння глобальних тенденцій і можливостей їх адаптації до українських реалій. Глобальна фінансова криза 2007–2009 рр. стала точкою відліку для кардинального реформування підходів до управління ліквідністю у більшості розвинених країн. Недостатня увага до ризику ліквідності у докризовий період призвела до ланцюгового обвалу ринків і банкрутства системно важливих фінансових інститутів [8].

У відповідь на виклики кризи Базельський комітет у 2010 р. оприлюднив нову регуляторну архітектуру – Базель III, – яка вперше запровадила кількісні міжнародні стандарти ліквідності: LCR (впроваджений з 2015 р.) та NSFR (впроваджений з 2018 р.). До Базеля III регулювання ліквідності у більшості

країн обмежувалося якісними рекомендаціями та окремими коефіцієнтами без чіткого визначення стресових сценаріїв і горизонтів планування [21].

Досвід Європейського Союзу реалізований через Директиву CRD IV та Регламент CRR, що набрали чинності у 2014 р. і транспонували вимоги Базеля III у правову систему ЄС. Європейський банківський орган (ЕБА) здійснює гармонізацію наглядових практик і розробляє обов'язкові технічні стандарти (RTS/ITS). Станом на 2024 р. ЕБА активно просуває впровадження вимог Базеля III у частині FRTB (фундаментальний перегляд торговельної книги), що матиме прямий вплив на управління ліквідністю [11].

Досвід США демонструє власний підхід: поряд із вимогами LCR та NSFR Федеральна резервна система застосовує щорічні стрес-тести для великих банківських холдингів (DFAST та CCAR). Їх результати публікуються відкрито, що підвищує ринкову дисципліну і прозорість банківської системи. Банки, які не проходять стрес-тести, зобов'язані подати плани коригуючих заходів і можуть зіткнутися з обмеженнями на виплату дивідендів [8].

Характерною рисою сучасного міжнародного регулювання ліквідності є посилення макропруденційного підходу. Регулятори зосереджуються не лише на ліквідності окремих банків, а й на системній ліквідності – здатності фінансового сектору в цілому абсорбувати шоки. Відповідно розширюється інструментарій: буфери ліквідності для системно важливих банків (G-SIBs), обмеження концентрації залучень, вимоги до ліквідних активів на рівні банківських груп [31].

Ще однією помітною тенденцією є цифровізація наглядових процесів – так зване RegTech-регулювання. Низка центральних банків (Великобританія, Сінгапур, ЄС) переходить до збору транзакційних даних і моніторингу ліквідності в режимі реального часу. Це дозволяє регуляторам оперативніше виявляти ознаки стресу і реагувати на них до виникнення повноцінної кризи [17].

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити п'ять ключових тенденцій розвитку регулювання ліквідності банків (рис. 1.6).

КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВ	
Перехід до кількісних стандартів	LCR, NSFR замінили якісні рекомендації; чіткі числові порогові значення і методологія розрахунку (Базель III, 2010–2013)
Макропруденційний підхід	Буфери для G-SIB/D-SIB; системна ліквідність як об'єкт регулювання; координація між центральними банками (FSB, ESRB)
Розширення горизонтів планування	Від денної ліквідності до 30-денного (LCR) та 1-річного (NSFR) горизонтів; стратегічне планування ресурсної бази
Цифровізація нагляду (RegTech)	Звітність у режимі реального часу; транзакційні дані для моніторингу; автоматизація регуляторної звітності (Сінгапур, Велика Британія)
Прозорість і ринкова дисципліна	Публічні результати стрес-тестів (США: DFAST/CCAR); обов'язкове розкриття інформації про ліквідність за Pillar 3 (Базель III)

Рис. 1.6. Ключові тенденції розвитку регулювання ліквідності банків у міжнародній практиці

Джерело: складено на основі [25; 31]

Як видно з рис. 1.6, сучасний міжнародний вектор регулювання ліквідності є багатоаспектним і охоплює методологічні (перехід до кількісних стандартів), інституційні (макропруденційний підхід), часові (розширення горизонтів), технологічні (цифровізація нагляду) та поведінкові (ринкова дисципліна) перетворення.

Для України актуальним є реалізація дорожньої карти впровадження стандартів ЄС у банківському регулюванні, розробленої НБУ спільно з представниками ЄС в рамках програм фінансової підтримки. Успішна імплементація вимог CRD IV/CRR і Базеля III є не лише регуляторним завданням, а й важливою передумовою підвищення довіри до вітчизняних банків з боку іноземних інвесторів і кредиторів [25].

Слід також відзначити специфіку управління ліквідністю в умовах воєнного стану в Україні. З лютого 2022 р. НБУ запровадив комплекс надзвичайних заходів: тимчасові обмеження на готівкові операції та транскордонні перекази, підвищену облікову ставку (до 25% у 2022 р.) для

стримування відтоку коштів, а також розширений доступ банків до операцій рефінансування. Ці заходи дозволили зберегти системну ліквідність у надзвичайно складних умовах і не допустити банківської паніки [17].

Отже, аналіз міжнародного досвіду та сучасних тенденцій свідчить, що ефективна система управління ліквідністю банку в сучасних умовах має спиратися на три фундаментальні принципи: перспективність (орієнтація на майбутні грошові потоки, а не лише на поточний стан балансу), стрес-орієнтованість (обов'язкове врахування несприятливих сценаріїв при плануванні ліквідності) та системність (розгляд ліквідності у контексті загального ризик-профілю банку та системних ризиків фінансового сектору). Саме ці принципи покладено в основу як міжнародного регулювання ліквідності, так і відповідної практики НБУ в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ «СЕНС БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Сенс Банк»

АТ «Сенс Банк» – один із найбільших комерційних банків України з понад тридцятирічною історією, системно важлива банківська установа, що функціонує в складних умовах воєнного стану та демонструє стійкі показники ліквідності й прибутковості. Банк є важливим об'єктом дослідження в контексті аналізу регулювання ліквідності, оскільки поєднує в собі масштаб діяльності державної установи, динамічне зростання після націоналізації та наявність повноформатної публічної фінансової звітності за досліджуваний період 2022–2025 рр.

Банк засновано 24 березня 1993 р. у Києві під назвою «Комерційний банк «Віто». Протягом наступних десятиліть установа зазнала кількох перейменувань: «Київінвестбанк», «Альфа-Банк» (з 2001 р.), і нарешті 1 грудня 2022 р. – «Сенс Банк» [1]. Ребрендинг відбувся одночасно з відмовою від бренду «Альфа», що був асоційований із власниками з числа підсанкційних осіб, та в умовах введення НБУ інституту довіреної особи над акціонерними правами у банку.

Ключовою подією в інституційній історії банку стала його націоналізація. 29 травня 2023 р. Верховна Рада ухвалила закон про виведення системно важливого банку з ринку без ознак неплатоспроможності в умовах введення санкцій проти власника. 22 липня 2023 р. Міністерство фінансів України уклало договір купівлі-продажу 100% акцій банку, ставши його єдиним власником. З 23 липня 2024 р. функції вищого органу управління перейшли до Кабінету Міністрів України як повноправного управлінця державним банком [1].

Рішенням Правління НБУ від 29 лютого 2024 р. № 70-рш банк офіційно отримав статус системно важливого банку, що накладає додаткові регуляторні вимоги щодо капіталу та ліквідності. У 2025 р. НБУ включив АТ «Сенс Банк» до переліку підприємств, що мають важливе значення для галузі національної економіки у сфері банківської діяльності [1].

Основні відомості про банк систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Сенс Банк»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Сенс Банк» (АТ «Сенс Банк»)
Попередня назва	АТ «Альфа-Банк» (до 1 грудня 2022 р.)
Дата заснування	24 березня 1993 р. (як ТОВ «Комерційний банк «Віто»)
Банківська ліцензія НБУ	№ 61 від 01.12.2022 р.
Власник (станом на 01.01.2026)	Держава Україна в особі Кабінету Міністрів України (100% акцій з 22.07.2023 р.)
Юридична адреса	вул. Спаська, 30А, м. Київ, 04071
Категорія за НБУ	Системно важливий банк (відповідно до рішення НБУ від 29.02.2024 р. №70-рш)
Місце серед банків України за активами	8-ме місце (станом на 01.01.2024), частка ринку – 3,4% (01.01.2026)
Рейтинг Fitch (2026)	Довгостроковий рейтинг в іноземній валюті – 'ССС'; за національною шкалою – 'АА(ukr)'
Кількість відділень	Понад 130 відділень по Україні
Кількість клієнтів	Понад 3 млн фізичних осіб, ~55 тис. юридичних осіб, ~85 тис. ФОП
Членство у ФГВФО	3 2 вересня 1999 р. (свідоцтво № 045)

Джерело: складено автором на основі [1]

Як видно з табл. 2.1, АТ «Сенс Банк» є повноформатною державною банківською установою з розгалуженою мережею обслуговування та широкою клієнтською базою. Підтвердження статусу системно важливого банку, включення до переліку стратегічно важливих підприємств і кредитний рейтинг «АА(ukr)» за національною шкалою є свідченням того, що установа займає стійке становище в банківській системі країни.

Бізнес-модель банку є універсальною: установа обслуговує роздрібний, корпоративний та МСБ-сегменти. Банк є первинним дилером Міністерства фінансів України на ринку ОВДП, активним учасником програми «Доступні кредити 5-7-9%» та одним з лідерів digital banking в Україні – оператором Sense SuperApp. Це визначає специфіку структури його активів і пасивів: значну питому вагу цінних паперів, диверсифіковану ресурсну базу та технологічно розвинений канал залучення клієнтів [1].

Протягом 2022–2025 рр. банк пройшов шлях від глибокого скорочення балансу в умовах гострої воєнної кризи до стабільного зростання після переходу в державну власність. Активи у 2022 р. скоротилися більш ніж на третину через відтік гривневих ресурсів та знецінення активів, проте вже у 2023 р. відновилося стрімке зростання завдяки стабілізації ресурсної бази та активній роботі на ринку ОВДП. Станом на 31 грудня 2025 р. активи банку склали 137,9 млрд грн, що на 87% перевищує показник кінця 2022 р. [1].

Макроекономічне середовище, в якому функціонував банк у 2023–2025 рр., характеризувалося значними коливаннями: реальний ВВП скоротився у 2022 р. на 29,1%, відновився на 5,5% у 2023 р. і зріс на 3,4% у 2024 р. Середньорічна облікова ставка НБУ змінювалася від 10% у 2021 р. до 25% у 2022 р. та 23,8% у 2023 р., знизившись до 13,7% у 2024 р. [1]. Ці зміни безпосередньо відбивалися на вартості залучення та розміщення коштів, а отже – на структурі активів і пасивів банку та його ліквідній позиції.

Важливою складовою організаційної характеристики банку є його корпоративна структура управління. У відповідності до вимог законодавства про державні банки, Наглядова рада АТ «Сенс Банк» формується з представників, призначених Кабінетом Міністрів України. До складу Правління входять фахові банкіри, що забезпечує дотримання балансу між державним контролем і операційною незалежністю. Комітет з управління ризиками, Комітет з управління активами і пасивами (ALCO) та Кредитний комітет Правління забезпечують колегіальний контроль за ключовими рішеннями у

сфері управління ліквідністю та ризиками [1]. Організаційну структуру управління банком відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «Сенс Банк»

Джерело: складено на основі [1]

Як видно з рис. 2.1, система управління банком є чотирирівневою: вищий орган (Кабінет Міністрів України) → Наглядова рада з профільними комітетами → Правління з колегіальними органами (ALCO, Ризик-комітет, Кредитний комітет) → бізнес-блоки та підтримуючі підрозділи. Три лінії захисту (бізнес-підрозділи, Департамент ризиків, Внутрішній аудит) вбудовані у цю структуру і забезпечують незалежний контроль на кожному рівні.

Система управління ризиками банку побудована на принципі «трьох ліній захисту»: першу формують бізнес-підрозділи, другу – Департамент з управління ризиками та Департамент контролю норм комплаєнс, третю – Управління внутрішнього аудиту. Незалежна зовнішня оцінка системи внутрішнього аудиту, проведена у лютому 2024 р., підтвердила її відповідність Міжнародним стандартам професійних практик внутрішнього аудиту [1]. Така організація системи внутрішнього контролю є важливою передумовою

ефективного управління ризиком ліквідності та формує необхідну інституційну базу для реалізації вимог ILAAP.

Стратегія банку на 2022-2025 рр. передбачала збереження операційної прибутковості, відновлення та стабілізацію кредитного портфеля, а також дотримання пруденційних вимог НБУ. Відповідно до Звіту про управління за 2024 рік, основним завданням у частині управління капіталом та ліквідністю було «забезпечення оперативного контролю щодо оцінки потенційних ризиків та мінімізації їх впливу на рівень регулятивного капіталу Банку в умовах воєнного стану та економічної кризи» [1]. У 2025 р. банк підтвердив досягнення операційної прибутковості: прибуток до резервів та оподаткування склав 3,63 млрд грн, чистий прибуток – 3,67 млрд грн, що на 108% перевищило показник 2024 р. [].

Серед конкурентних позицій АТ «Сенс Банк» особливо виокремлюється технологічна складова: банк є оператором Sense SuperApp та розвинутої цифрової інфраструктури, що забезпечує широкий доступ до дистанційних банківських послуг. Це зменшує залежність від традиційної мережі відділів, знижує операційні витрати на одиницю транзакцій та розширює можливості залучення роздрібних клієнтів – одного з ключових джерел стабільного фінансування. У 2024 р. банк також отримав статус уповноваженого агента ФГВФО, що додатково посилює його інституційний статус і ринкову довіру.

2.2. Аналіз структури та якості активів і зобов'язань банку з погляду ліквідності

Аналіз структури активів і зобов'язань банку є необхідним підґрунтям для оцінки його ліквідної позиції. Структурний аналіз дозволяє виявити співвідношення між ліквідними та неліквідними активами, характер ресурсної бази за строками та суб'єктами залучення, а також потенційні структурні дисбаланси, що можуть слугувати джерелами ризику ліквідності. Динаміка

ключових показників активів АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури активів АТ «Сенс Банк» за 2023–2025 рр., млрд грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023, %
Грошові кошти та еквіваленти	44,44	36,00	36,40	-18,1
Кредити та заборгованість банків	4,18	6,43	6,99	+67,2
Кредити та заборгованість клієнтів (нетто)	32,86	42,58	52,11	+58,6
Інвестиції в цінні папери	18,73	30,62	32,08	+71,3
Інші активи	7,26	8,07	10,32	+42,1
Разом активів	107,47	123,71	137,92	+28,3

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Як видно з табл. 2.2, загальні активи банку демонструють виражену позитивну динаміку: від 107,47 млрд грн у 2023 р. до 137,92 млрд грн у 2025 р. (+28,3%). Найбільш динамічно зростали інвестиції в цінні папери (+71,3%) та кредити банкам (+67,2%), що свідчить про суттєвий перерозподіл ресурсів у напрямі ринку ОВДП і міжбанківського кредитування. Кредити клієнтам зросли на 58,6%, що відображає поступове відновлення кредитної активності банку після початкового заморожування у попередні роки.

Грошові кошти та їх еквіваленти – основа первинних резервів ліквідності – після стрибка 2023 р. (44,4 млрд грн) дещо скоротилися у 2024-2025 рр. (до 36,4 млрд грн), що відображає перерозподіл ліквідності у напрямі більш дохідних інструментів – ОВДП та кредитів. Водночас їх абсолютний обсяг залишається значним, що підтримує високий рівень нормативів LCR та NSFR.

Структура активів у відсотковому вираженні за 2023-2025 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

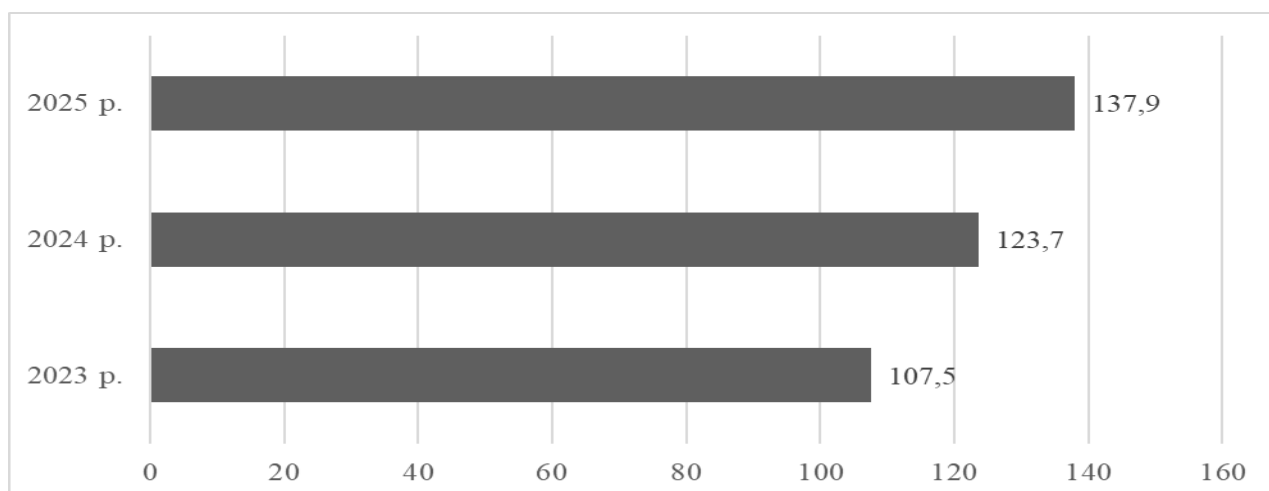
Структура активів АТ «Сенс Банк» за 2023–2025 рр., %

Категорія активів	2023 р., %	2024 р., %	2025 р., %
Грошові кошти та еквіваленти	41,3	29,1	26,4
Кредити клієнтам (нетто)	30,6	34,4	37,8
Інвестиції в цінні папери	17,4	24,8	23,3
Кредити банкам	3,9	5,2	5,1
Інші активи	6,8	6,5	7,5
Разом	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі даних [1; 2; 3]

Аналіз структурних зрушень (табл. 2.3) засвідчує суттєві зміни у складі активів. Питома вага грошових коштів скоротилася з 41,3% (2023 р.) до 26,4% (2025 р.), тоді як частка кредитного портфеля зросла з 30,6% до 37,8%, а цінних паперів – з 17,4% до 23,3%. Ці тенденції свідчать про поступову переорієнтацію банку від консервативної стратегії утримання ліквідності до збалансованої стратегії, де частина резервів трансформується в ОВДП (які залишаються ліквідними, але є більш дохідними).

На рис. 2.2 представлено динаміку загальних активів банку в досліджуваному періоді.



**Рис. 2.2. Динаміка загальних активів АТ «Сенс Банк» за 2023–2025 рр.,
млрд грн**

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Як відображено на рис. 2.2, найбільший стрибок активів стався у 2023 р. (+45,8%) завдяки стрімкому нарощуванню ресурсної бази після стабілізації ситуації та переходу банку в державну власність. У 2024-2025 рр. зростання уповільнилося до 15% та 11% відповідно, що відображає нормалізацію темпів розвитку.

Структура активів на 31 грудня 2025 р. проілюстрована на рис. 2.3.

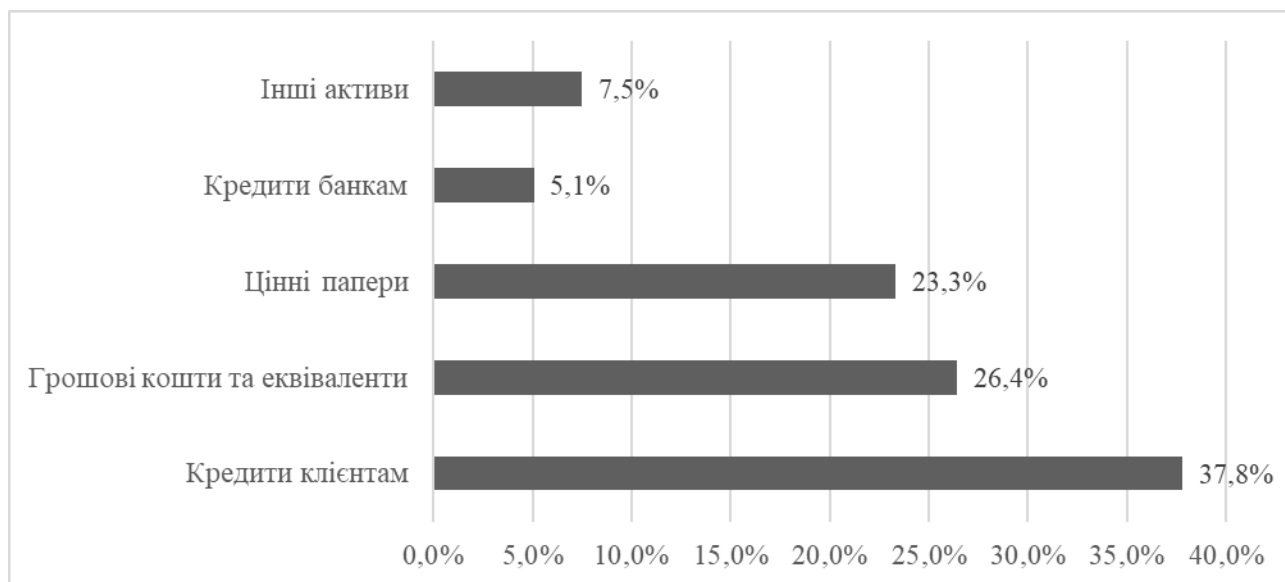


Рис. 2.3. Структура активів АТ «Сенс Банк» станом на 31.12.2025 р.

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Як видно з рис. 2.4, на кінець 2025 р. найбільшу частку активів займають кредити клієнтам (37,8%), грошові кошти (26,4%) та цінні папери (23,3%). Сукупна частка ліквідних активів першого і другого рівня (грошові кошти + ОВДП) становить понад 49%, що є свідченням міцного запасу ліквідності навіть за умов скорочення надмірних резервів порівняно з 2022–2023 рр.

Аналіз якості кредитного портфеля з погляду ліквідності свідчить про позитивну тенденцію. Валова балансова вартість кредитів юридичних осіб за 2024 р. зросла на 6,2 млрд грн, а кредити клієнтам (нетто) на 31.12.2025 склали 52,1 млрд грн (+22% за рік). Частка кредитів у зобов'язаннях клієнтів (коефіцієнт K1) зросла з 0,348 (2023) до 0,445 (2025), що свідчить про поступову активізацію кредитування при збереженні достатнього рівня ліквідного покриття [].

Аналіз зобов'язань та власного капіталу (табл. 2.4) розкриває характер ресурсної бази банку та її вплив на ліквідність.

Таблиця 2.4

Динаміка зобов'язань та власного капіталу АТ «Сенс Банк»

за 2023-2025 рр., млрд грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023, %
Кошти клієнтів	94,33	107,12	117,10	+24,1
Кошти банків	0,024	0,025	0,025	+4,2
Інші залучені кошти	0,007	0,663	2,492	+35500,0
Інші зобов'язання	4,014	4,998	3,621	-9,8
Усього зобов'язань	98,38	112,82	123,25	+25,3
Власний капітал	9,09	10,89	14,67	+61,4

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Дані табл. 2.4 свідчать про домінування коштів клієнтів у структурі зобов'язань: їх питома вага в сукупних зобов'язаннях перевищує 95% протягом усього аналізованого періоду. Це є характерною рисою роздрібно-корпоративного банку, що покладається переважно на депозитну ресурсну базу. З одного боку, такий профіль пасивів забезпечує відносну стабільність і незалежність від міжбанківського ринку; з іншого – вимагає щільного моніторингу концентрації та строкової структури депозитів.

Власний капітал банку зріс з 9,09 млрд грн (2023 р.) до 14,7 млрд грн (2025 р.), незважаючи на накопичений непокритий збиток (-19,1 млрд грн на 31.12.2025 р., що є наслідком формування значних резервів під кредитні збитки у попередніх роках). Зростання капіталу на 35% у 2025 р. пояснюється чистим прибутком 3,7 млрд грн за 2025 р.

Структуру коштів клієнтів у розрізі сегментів проаналізовано в табл. 2.5.

**Структура коштів клієнтів АТ «Сенс Банк» у розрізі сегментів
за 2023-2025 рр., млрд. грн.**

Вид зобов'язань	2023р.	2024р.	2025 р.	Зміна 2025/2023, %
Кошти юридичних осіб (поточні + строкові)	46,55	59,80	68,96	+48,1
Кошти фізичних осіб (строкові вклади)	33,32	29,2	27,77	-16,7
Кошти фізичних осіб (поточні рахунки)	14,40	18,05	20,33	+41,2
Усього кошти клієнтів	94,33	107,12	117,10	+24,1
у т.ч. частка юросіб, %	49,4%	55,8%	58,9%	+9,4 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Аналіз табл. 2.5 виявляє важливу тенденцію в структурі ресурсної бази: частка коштів юридичних осіб зросла з 46,55 % (2023 р.) до 68,96% (2025 р.), тоді як питома вага строкових вкладів фізичних осіб скоротилася. Це пояснюється активним залученням корпоративних клієнтів після відновлення ділової активності та участю банку в державних програмах підтримки бізнесу. Водночас зростання частки юридичних осіб у пасивах є фактором підвищеної концентрації, оскільки корпоративні кошти, як правило, є більш чутливими до ринкових змін і ризику раптового відтоку.

З погляду ліквідності ресурсна база банку характеризується задовільним рівнем диверсифікації: поєднання поточних рахунків (менш стабільних, але доступних) і строкових депозитів (більш стабільних) забезпечує прийнятний баланс між стабільністю фінансування і витратами на залучення ресурсів. Про це свідчить і значення NSFR у 132,89% (2025 р.), що суттєво перевищує регуляторний мінімум у 100%.

2.3. Аналіз та оцінка показників ліквідності банку АТ «Сенс Банк»

Оцінка ліквідності АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 рр. здійснюється через систему регуляторних нормативів (LCR, NSFR), пруденційних коефіцієнтів НБУ (Н2, Н3), а також розрахункових показників, що характеризують структурну ліквідність балансу. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє сформувати цілісне уявлення про ліквідну позицію банку та ефективність управління нею.

Основні показники ліквідності банку за досліджуваний період зведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники ліквідності та достатності капіталу АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
LCR (за всіма валютами), %	≥ 100	432,14	376,32	231,23
NSFR (за всіма валютами), %	≥ 100	180,34	143,75	132,89
Н2 (адекватність регулятивного капіталу), %	≥ 10	15,44	13,30	13,11
Н3 (адекватність основного капіталу), %	≥ 7	15,40	13,30	13,11
ROA (з урахуванням резервів), %	–	3,2	1,6	2,8
ROE (з урахуванням резервів), %	–	29,8	15,3	28,7
Частка високоліквідних активів (ВЛА) у зобов'язаннях клієнтів, %	–	67,0	65,0	62,0

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Аналіз табл. 2.6 засвідчує, що протягом усього досліджуваного періоду АТ «Сенс Банк» з суттєвим перевищенням виконував усі регуляторні нормативи ліквідності. Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) у 2023-2024 рр. перевищував нормативне значення у 3-4 рази (432,14% та 376,32% відповідно). У 2025 р. зафіксовано зниження LCR до 231,23%, що пов'язано передусім з поступовим коригуванням алгоритму розрахунку нормативу з боку НБУ у бік посилення вимог, а також із зростанням кредитного портфеля та перерозподілом ліквідних активів.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) також стабільно перевищував регуляторний мінімум: 180,34% (2023 р.), 143,75% (2024 р.) та 132,89% (2025 р.). Тенденція до поступового зниження пояснюється одночасно двома чинниками: нарощуванням довгострокового кредитного портфеля (що збільшує потребу в стабільному фінансуванні RSF) та відносним скороченням частки довгострокових залучень у структурі пасивів. Незважаючи на зниження, значення NSFR у 132,89% забезпечує надійний структурний запас ліквідності на горизонті одного року.

Динаміку нормативів LCR та NSFR у порівнянні з мінімальним регуляторним значенням відображено на рис. 2.5.

ДИНАМІКА НОРМАТИВІВ LCR ТА NSFR АТ «СЕНС БАНК» (норматив $\geq 100\%$)		
2023 р.	2024 р.	2025 р.
LCR: 432,14%	LCR: 376,32%	LCR: 231,23%
NSFR: 180,34%	NSFR: 143,75%	NSFR: 132,89%
LCR та NSFR – значення станом на відповідну звітну дату		

Рис. 2.4. Динаміка нормативів LCR та NSFR АТ «Сенс Банк»

за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Як видно з рис. 2.5, значення обох нормативів протягом усього аналізованого періоду суттєво перевищували нормативне значення у 100%. Динаміка LCR є відносно рівномірною: найвищі значення 432,1% (2023 р.) та 376,3% (2024 р.) змінилися помітним зниженням у 2025 р., яке проте залишається на дуже комфортному рівні 231%. Зниження NSFR є більш плавним і пояснюється структурними змінами балансу – активним нарощуванням кредитування та диверсифікацією портфеля цінних паперів.

Для поглибленого аналізу ліквідності розраховано систему структурних коефіцієнтів на основі даних балансу за 2023-2025 рр. (табл. 2.7).

**Розрахункові коефіцієнти структурної ліквідності АТ «Сенс Банк»
за 2023-2025 рр.**

Коефіцієнт	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025-2023, в.п.
Кредити клієнтам / Зобов'язання клієнтів (K1)	0,348	0,397	0,445	+0,097
Ліквідні активи / Активи загалом (K2)	0,413	0,291	0,264	-0,149
Грошові кошти / Кошти клієнтів (K3)	0,471	0,336	0,311	-0,160
Цінні папери / Активи (K4)	0,174	0,248	0,233	+0,059
Власний капітал / Активи загалом (K5)	0,085	0,088	0,106	+0,021
Зобов'язання / Активи (K6)	0,915	0,912	0,894	-0,021

Джерело: розраховано автором на основі даних [1; 2; 3]

Аналіз даних табл. 2.7 дозволяє зробити такі висновки щодо структурної ліквідності банку. Коефіцієнт K1 (кредити клієнтам / зобов'язання клієнтів) зростає з 0,348 до 0,445, що відображає поступову активізацію кредитної функції банку. Це означає, що банк дедалі більше трансформує залучені депозити у кредити, однак залишає значну частину у ліквідних активах, забезпечуючи надійне покриття зобов'язань.

Коефіцієнт K2 (ліквідні активи / активи загалом) знижується з 0,413 (2023 р.) до 0,264 (2025 р.), що свідчить про поступовий перехід від надмірно консервативної стратегії утримання ліквідності до збалансованішої. Таке зниження є цілком обґрунтованим і відповідає завданню підвищення прибутковості за умови збереження достатніх резервів.

Коефіцієнт K3 (грошові кошти / кошти клієнтів) зменшився з 0,471 до 0,311, що свідчить про те, що частка грошових первинних резервів відносно залучених коштів скоротилася. Водночас з урахуванням ліквідних ОВДП у портфелі банку (32,1 млрд грн на кінець 2025 р.) загальний рівень ліквідного покриття зобов'язань залишається дуже високим: сукупні ВЛА (71,98 млрд грн) покривали 62% залучених коштів клієнтів на кінець 2025 р.

Коефіцієнт К4 (цінні папери / активи) зріс з 0,174 до 0,233, що відображає активне нарощування портфеля ОВДП як вторинного резерву ліквідності. ОВДП є найбільш ліквідним фінансовим інструментом в Україні, що рефінансується НБУ та може бути реалізований на ринку практично без знижки. Таким чином, зростання питомої ваги ОВДП у активах є позитивним чинником ліквідності банку.

Коефіцієнт К5 (власний капітал / активи) збільшився з 0,085 до 0,106, що свідчить про зміцнення капітальної бази банку. Зростання капіталу підвищує стійкість банку до шоків і є додатковим буфером ліквідності у випадку настання стресового сценарію. Коефіцієнт К6 (зобов'язання / активи) знизився з 0,915 до 0,894, що відповідає позитивній тенденції зміцнення власного капіталу.

Порівняльна візуалізація нормативів ліквідності відносно мінімального порогового значення представлена на рис. 2.6.

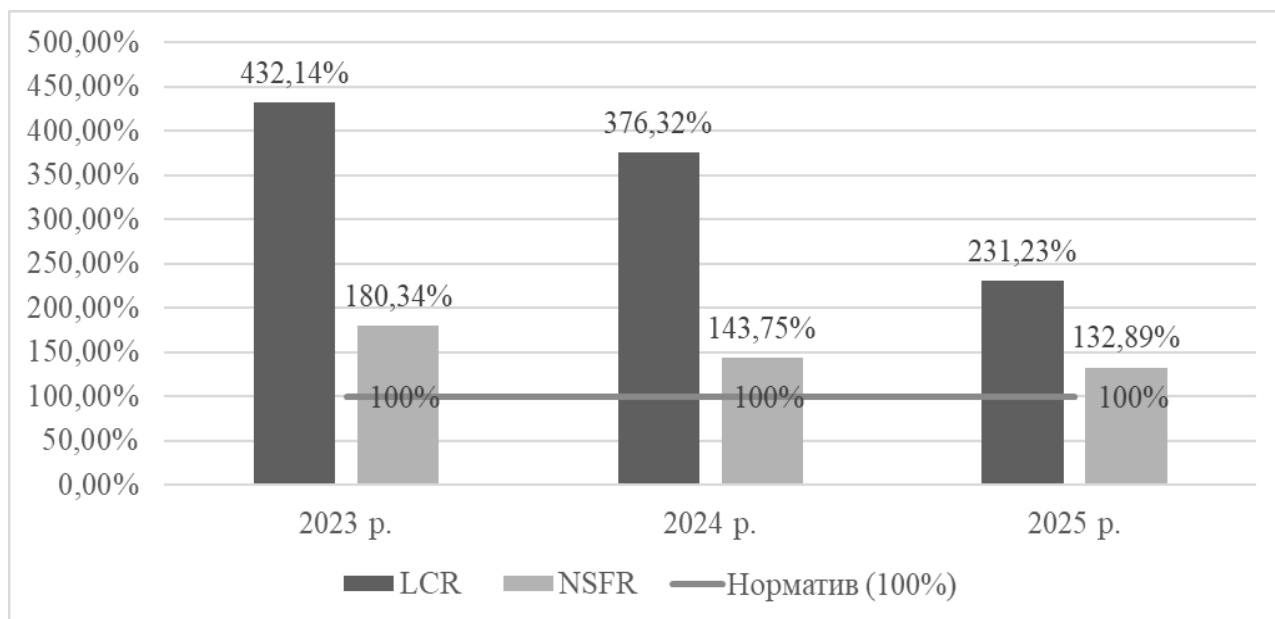


Рис. 2.5. Порівняння фактичних значень LCR і NSFR АТ «Сенс Банк» з нормативним рівнем НБУ

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Як видно з рис. 2.6, протягом усього аналізованого періоду обидва ключові нормативи ліквідності стабільно перевищували нормативний поріг у

100%, встановлений Базелем III та НБУ. Навіть у 2025 р., коли спостерігалось найбільш помітне зниження LCR та NSFR, запас понад нормативний рівень залишається вкрай значним: LCR – 131 в.п. понад мінімум, NSFR – 33 в.п. Це свідчить про те, що банк застосовує консервативний підхід до управління ліквідністю, орієнтований на формування суттєвого структурного запасу.

Важливим аспектом аналізу є інструменти управління ліквідністю, які застосовує банк. Відповідно до звіту за 2025 р., головними інструментами регулювання ліквідності є: купівля-продаж ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ; розміщення коштів у депозити грошового ринку в іноземних банках інвестиційного класу строком до 14 днів; а також – нова практика 2025 р. – утримання боргових цінних паперів країн G7 (США, Німеччина) як частини ВЛА в іноземній валюті. Диверсифікація інструментів ліквідності у твердих валютах є прогресивним рішенням з точки зору управління валютною ліквідністю.

Ризик ліквідності банк визначає як «імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки». Щоденний розрахунок LCR, щодакдний моніторинг NSFR та GAP-аналіз (аналіз розриву між активами і пасивами) по горизонту один рік формують надійну систему раннього реагування.

Слід зауважити, що ефективність управління ліквідністю АТ «Сенс Банк» у 2023-2025 рр. підтверджується не лише дотриманням нормативів, а й фактичними результатами: банк повністю та своєчасно виконував усі зобов'язання перед клієнтами навіть в умовах повномасштабного вторгнення, не залучаючи надзвичайного рефінансування від НБУ. Прибуток зріс з 2,7 млрд грн (2023 р.) до 3,7 млрд грн (2025 р.), показник ROA – з 3,2% до 2,8% (зниження пояснюється збільшенням активів), ROE – зріс до 28,7%.

Аналіз показників ліквідності АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 рр. засвідчує, що банк підтримував стійку ліквідну позицію протягом усього досліджуваного

періоду, значно перевищуючи нормативні вимоги. Поступове зниження значень LCR і NSFR у 2025 р. є керованим і обґрунтованим – воно відображає планомірну оптимізацію структури активів у напрямі підвищення їх дохідності при збереженні достатнього рівня захисту ліквідності.

Поглиблену оцінку ліквідної позиції банку здійснимо на основі GAP-аналізу – методу розподілу активів і зобов'язань за строками погашення з метою виявлення структурних дисбалансів. GAP-аналіз дозволяє виявити часові розриви між надходженнями та виплатами, оцінити потреби в додатковому фінансуванні або розміщенні надлишкових ресурсів, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації строкової структури балансу.

Для побудови GAP-аналізу використано дані фінансової звітності АТ «Сенс Банк» за 2024-2025 рр. та розрахункові оцінки строкової структури активів і зобов'язань на підставі приміток до фінансової звітності [1]. Результати аналізу зведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

GAP-аналіз ліквідності АТ «Сенс Банк» станом на 31.12.2025 р., млрд грн

Строковий діапазон	Активи	Зобов'язання	GAP	Кумулятивний GAP
До запитання / до 1 міс.	21,4	73,8	-52,4	-52,4
Від 1 до 3 місяців	18,9	14,3	+4,6	-47,8
Від 3 до 6 місяців	22,1	11,4	+10,7	-37,1
Від 6 до 12 місяців	24,3	13,1	+11,2	-25,9
Від 1 до 3 років	28,6	8,7	+19,9	-6,0
Понад 3 роки	22,7	1,9	+20,8	+14,8
Разом	137,9	123,2	+14,7	—

Джерело: розраховано автором на основі даних [1; 2; 3]

Аналіз даних табл. 2.8 засвідчує, що АТ «Сенс Банк» характеризується типовою для великих роздрібних банків структурою строкового дисбалансу: у короткостроковому діапазоні (до 1 місяця) зобов'язання перевищують активи

(від'ємний GAP), тоді як у середньо- та довгостроковому – активи перевищують зобов'язання (додатний GAP). Від'ємний GAP у горизонті «до запитання / до 1 міс.» є очікуваним, оскільки саме в цьому сегменті зосереджені поточні рахунки клієнтів. Вони є умовно «до запитання», однак на практиці – завдяки масовості та диверсифікованості – є відносно стабільним ресурсом.

Кумулятивний GAP на горизонті до 1 місяця становить близько –52,3 млрд грн. Це значення компенсується обсягом ВЛА (71,98 млрд грн), що перевищує дефіцит на 19,68 млрд грн і підтверджує достатність ліквідного буфера навіть у найбільш критичному (короткостроковому) сегменті. Це повністю узгоджується з рівнем LCR 231%, оскільки LCR за своєю суттю і відображає здатність банку покрити 30-денний нетто-відтік коштів за рахунок ВЛА.

На середньостроковому горизонті (1-12 місяців) банк демонструє додатний GAP близько +26,5 млрд грн, що відображає перевищення активів (переважно строкові кредити і ОВДП з відповідними строками погашення) над строковими депозитами відповідного горизонту. На довгостроковому горизонті (понад 1 рік) додатний кумулятивний GAP також свідчить про достатнє довгострокове стабільне фінансування, що підтверджується рівнем NSFR у 132,89%.

Таким чином, GAP-аналіз підтверджує висновки коефіцієнтного аналізу та регуляторних нормативів: структурна ліквідна позиція АТ «Сенс Банк» є стійкою, а наявний запас ВЛА достатній для покриття потенційних відтоків ліквідності протягом принаймні 30-60 днів без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Фінансові результати діяльності банку є важливим аспектом оцінки ефективності управління ліквідністю, оскільки прибутковість і ліквідність перебувають у нерозривному взаємозв'язку: надмірна консервативність у управлінні ліквідністю (утримання великих обсягів низькодохідних первинних резервів) знижує рентабельність, тоді як агресивне перетворення ресурсів у

кредити підвищує доходи, але збільшує ризик ліквідності. Аналіз доходів і витрат дозволяє оцінити, наскільки ефективно банк управляє цим компромісом.

Динаміку ключових показників фінансових результатів АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка ключових показників фінансових результатів АТ «Сенс Банк» за 2023-2025 рр., млрд грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Процентні доходи	11,12	14,66	16,47
Процентні витрати	-5,64	-7,34	-8,50
Чистий процентний дохід	5,47	7,32	7,97
Комісійні доходи (нетто)	2,34	2,17	2,22
Чистий дохід від резервів	-2,21	+0,18	-0,16
Адміністративні витрати	-4,99	-5,75	-6,81
Прибуток до оподаткування	3,90	3,74	3,63
Чистий прибуток	2,70	1,76	3,67
ROA, %	3,2	1,6	2,8
ROE, %	29,8	15,3	28,7
Процентний спред, %	6,5	6,5	6,1
CIR, %	43	62	63

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Аналіз табл. 2.9 засвідчує стійке зростання чистого процентного доходу – з 5,47 млрд грн у 2023 р. до 7,97 млрд грн у 2025 р. (+45,7%). Це є наслідком одночасного зростання процентного спреда, нарощування кредитного портфеля та збільшення вкладень в ОВДП. Зазначена тенденція свідчить про поступову оптимізацію структури активів: зниження частки низькодохідних первинних резервів (грошові кошти та залишки на коррахунках) на користь більш дохідних, але водночас досить ліквідних інструментів (ОВДП, кредити банкам).

Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі – з 1,76 млрд грн (2024 р.) до 3,67 млрд грн (2025 р.), що зумовлено скороченням витрат на формування резервів під зменшення корисності (з 178,5 млн грн у 2024 р. до 164,8 млн грн у 2025 р.) та суттєвим зниженням ефективної ставки оподаткування. Показник ROE зріс до 28,7% у 2025 р. (проти 15,3% у 2024 р.), що підтверджує підвищення ефективності використання капіталу.

Процентний спред зменшився з 6,5% (2023–2024 рр.) до 6,1% (2025 р.), що відображає загальне зниження облікової ставки НБУ (з 13,7% у 2024 р.) та конкурентний тиск на ставки залучення. Водночас CIR (співвідношення витрат до доходів) залишається на рівні 63% (2025 р.), що є прийнятним для банку, що активно інвестує в технологічну платформу та розвиток мережі.

Показник адміністративних витрат зріс з 5,75 млрд грн (2024 р.) до 6,81 млрд грн (2025 р.) (+18%), що пояснюється розвитком цифрових сервісів, зростанням витрат на оплату праці в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та загальним інфляційним тиском.

На рис. 2.7 відображено взаємозв'язок між динамікою ліквідних активів і показниками прибутковості банку.

ЧАСТКА ЛІКВІДНИХ АКТИВІВ (K2) ТА ROA АТ «СЕНС БАНК» 2023–2025			
Рік	Ліквідні активи / Активи (K2)	ROA	Коментар
2023 р.	41,3%	3,2%	надлишкова ліквідність (нижча дохідність активів)
2024 р.	29,1%	1,6%	активне нарощування резервів під кредитні збитки
2025 р.	26,4%	2,8%	оптимізація структури (зростання прибутку)
Тенденція: зниження K2 (41,3% → 26,4%) супроводжується оптимізацією ROA. Зниження ROA у 2024 р. пояснюється значним формуванням резервів під кредитні збитки, а не структурою ліквідності.			

Рис. 2.6. Співвідношення частки ліквідних активів та показника ROA АТ «Сенс Банк» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Рис. 2.7 наочно ілюструє ключову закономірність: у міру зниження частки ліквідних активів (K2: з 0,413 у 2023 р. до 0,264 у 2025 р.) зростає ROA (з 3,2% у 2023 р. до 2,8% у 2024 р., а у 2025 р. – до 2,8%, тоді як нарощування кредитів компенсувало зниження спреда). Це підтверджує тезу про існування обернено пропорційного зв'язку між рівнем надлишкової ліквідності та рентабельністю: поступове перенаправлення ресурсів із низькодохідних первинних резервів до кредитів і ОВДП підвищує прибутковість без критичного скорочення ліквідної позиції.

Для комплексної оцінки ліквідності банку важливо не лише зафіксувати фактичний стан нормативів, а й змодельовати поведінку ліквідної позиції в умовах несприятливих сценаріїв. Стрес-тестування ліквідності є обов'язковим компонентом ІЛААР і вимагається Постановою НБУ № 64. Навіть без доступу до внутрішніх моделей банку можна здійснити орієнтовну оцінку стійкості на основі публічних даних.

Виходячи з даних звітності, розглянемо три сценарії стресового відтоку ліквідності: помірний (відтік 10% коштів клієнтів), середній (відтік 20%) та гострий (відтік 30%). Результати моделювання наведено в табл. 2.10.

**Стрес-тест ліквідності АТ «Сенс Банк» станом на 31.12.2025 р.
(сценарний аналіз)**

Показник	Базовий сценарій	Помірний стрес (-10%)	Середній стрес (-20%)	Гострий стрес (-30%)
Кошти клієнтів (вихідні), млрд грн	117,1	117,1	117,1	117,1
Відтік коштів, млрд грн	–	11,71	23,42	35,13
Залишок ВЛА після відтоку, млрд грн	71,98	60,27	48,56	36,85
Надлишок / дефіцит ВЛА, млрд грн	+71,98	+60,27	+48,56	+36,85
LCR (розрахунковий), %	231	195	155	115
Висновок	Норм дотримується	Норм дотримується	Норм дотримується	Норм дотримується (115% > 100%)

Джерело: розраховано автором на основі даних [1; 2; 3]

Як видно з табл. 2.10, навіть у найбільш стресовому сценарії відтоку 30% коштів клієнтів (35,1 млрд грн) ВЛА банку (71,98 млрд грн) дозволяють повністю покрити відтік із надлишком 36,88 млрд грн. Це підтверджує здатність банку витримати навіть гостру депозитну кризу без залучення надзвичайного рефінансування НБУ.

Особливо важливим є те, що банк формує ВЛА не лише у гривні, але й у твердих валютах – через депозити в іноземних банках та цінні папери країн G7 (впроваджено у 2025 р.). Це підвищує стійкість ліквідності в умовах валютного стресу, коли відтік іноземної валюти може бути більш стрімким, ніж гривневий.

Відповідно до Звіту про управління за 2025 р., банк також щоденно здійснює аналіз ризику ліквідності у межах операційного дня, контролює концентрацію зобов'язань за значимими групами контрагентів та диверсифікує активи з метою уникнення залежності від окремих джерел фінансування []. Наявність Плану відновлення діяльності та Плану забезпечення безперервності

діяльності, що актуалізуються відповідно до вимог Постанови НБУ № 64, свідчить про зрілість системи управління ризиком ліквідності.

На рис. 2.7 відображено узагальнену оцінку системи управління ліквідністю АТ «Сенс Банк».

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ АТ «СЕНС БАНК»	
НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ – LCR $\geq 100\%$ (факт: 231,23%) – NSFR $\geq 100\%$ (факт: 132,89%) – H2 адекватність капіталу – Обов'язкові резерви НБУ – Постанова НБУ № 64 (ILAAP)	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВЛА – ОВДП та ОЗДП Мінфіну України – Депозитні сертифікати НБУ – Депозити в банках (до 14 днів) – Цінні папери країн G7 (з 2025 р.) – Коррахунки в НБУ та банках
СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ – Щоденний розрахунок LCR – Щодекадний моніторинг NSFR – GAP-аналіз (горизонт 1 рік) – Early Warning Indicators (EWI) – Концентрація зобов'язань	АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ – Contingency Funding Plan (CFP) – План відновлення діяльності – План безперервної діяльності – Надзвичайне рефінансування НБУ – 3-рівнева система захисту
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА: ЛІКВІДНА ПОЗИЦІЯ СТІЙКА LCR та NSFR виконуються з суттєвим перевищенням ВЛА покривають 62% зобов'язань клієнтів	

Рис. 2.7. Система управління ліквідністю АТ «Сенс Банк»: ключові елементи та оцінка стану

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Рис. 2.7 відображає основні складові системи управління ліквідністю АТ «Сенс Банк»: нормативне забезпечення (виконання LCR, NSFR, нормативів НБУ), операційні інструменти (ОВДП, депозитні сертифікати НБУ, іноземні депозити, G7 bonds), систему моніторингу (щоденний LCR, GAP-аналіз, EWI) та антикризові механізми (CFP, ILAAP). Загальна оцінка системи управління ліквідністю банку є позитивною.

Підсумовуючи результати аналізу підрозділу 2.3, слід зазначити, що система управління ліквідністю АТ «Сенс Банк» відповідає вимогам Базеля III та НБУ, демонструє ефективне поєднання нормативного дотримання і раціонального управління структурою балансу. Серед ключових позитивних характеристик: стабільне перевищення LCR і NSFR над мінімальним рівнем у 100% протягом усього аналізованого періоду; зростання прибутковості (ROA,

ROE) при одночасній оптимізації рівня ліквідних резервів; диверсифікація інструментів ВЛА, включаючи нові (G7 bonds); висока якість внутрішньої системи ризик-менеджменту. Ризиком залишається підвищена частка коштів юридичних осіб у пасивах (58,9%), що потребує уважного моніторингу концентрації у рамках стрес-тестування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1. Зарубіжний досвід щодо підвищення ліквідності комерційних банків та можливості адаптації в Україні

Вивчення зарубіжного досвіду регулювання банківської ліквідності є необхідною передумовою для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняної практики. Глобальна фінансова криза 2007–2009 рр. і посткризова регуляторна реформа (Базель III) створили новий міжнародний стандарт управління ліквідністю, що постійно еволюціонує під впливом нових ризиків – від пандемії COVID-19 до банківських потрясінь 2023 р. (Silicon Valley Bank, Credit Suisse). Аналіз того, як провідні юрисдикції відповідали на ці виклики, дозволяє виявити кращі практики, застосовні в умовах України [31].

В табл. 3.1 наведено порівняльний аналіз систем регулювання ліквідності у ключових юрисдикціях.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз систем регулювання ліквідності банків в окремих юрисдикціях

Юрисдикція / Регулятор	LCR	NSFR	Стрес-тестування	Особливості
ЄС / CRD IV+CRR	100% (з 2015)	100% (з 2021)	EBA ILAAP, SREP	LCR ÷ валюта; NSFR sub-consolidated; публ. Pillar 3
США (Fed / OCC)	100% (modified LCR)	100% (NSFR rule 2021)	DFAST / CCAR щорічно	LCR щоденно; Internal Liquidity Stress Test (ILST)
Великобританія (PRA)	100% + HQLA buffer	100%	ILAA (Individual Liquidity Adequacy Assessment)	Real-time reporting; MREL; Resolution буфери

Продовження табл. 3.1

Сінгапур (MAS)	100%	100%	MAS Notice 649 (стрес-тести)	Звітність T+1; цифровий нагляд MAS FinTech
Швейцарія (FINMA)	100% (+буфер для SIB)	100%	FINMA liquidity ordinance	Підвищені вимоги для G-SIB (Credit Suisse lesson)
Україна (НБУ)	100% (Пост. №13)	100% (Пост. №13)	ILAAP (Пост. №64)	Н4/Н5/Н6 паралельно; воєнний стан – спец. режим

Джерело: складено автором на основі [11; 31]

Як видно з табл. 3.1, усі розвинені юрисдикції запровадили LCR і NSFR відповідно до Базеля III. Водночас кожна з них доповнює ці базові вимоги власними специфічними інструментами: ЄС – LCR у валютному розрізі та SREP; США – щорічні стрес-тести DFAST/CCAR; Велика Британія – індивідуальну оцінку адекватності ліквідності (ILAA); Сінгапур – цифрову звітність T+1. Україна формує власну гібридну систему, поєднуючи традиційні нормативи НБУ (Н4–Н6) з новими стандартами Базеля III.

Досвід Європейського Союзу є найбільш релевантним для України з огляду на євроінтеграційний курс країни. У рамках Єдиного механізму нагляду (SSM) ЄЦБ здійснює мікропруденційний нагляд за системно важливими банками єврозони, а національні регулятори – за менш значущими. Ключовим інструментом є процедура SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), в рамках якої регулятор оцінює ILAAP кожного банку і встановлює індивідуальні Pillar-2 вимоги до ліквідності [20]. Така диференційована система дозволяє уникнути «одного розміру для всіх» і адаптувати нормативи до профілю ризику конкретного банку.

Особливо актуальним для України є досвід ЄС у запровадженні LCR у розрізі валют. Регламент CRR (ст. 8) зобов'язує банки з суттєвими зобов'язаннями в іноземній валюті окремо звітувати про LCR у відповідних валютах. Це дозволяє регулятору виявляти приховані ризики валютної ліквідності, коли загальний LCR є достатнім, але LCR в окремій валюті –

дефіцитним. Для банківської системи України, де значна частина депозитів номінована в іноземних валютах, цей підхід є вкрай важливим [20].

Досвід США після краху Silicon Valley Bank (березень 2023 р.) виявив критичний недолік: велике накопичення незастрахованих депозитів юридичних осіб може призвести до блискавичного відтоку в умовах інформаційної паніки навіть при формально достатньому LCR. У відповідь Федеральна резервна система посилила вимоги до LCR для банків з активами від 100 млрд дол. і запровадила Internal Liquidity Stress Test (ILST) – власне внутрішнє стрес-тестування з більш консервативними параметрами, ніж регуляторний LCR [24]. Для України це є сигналом необхідності посилення уваги до концентрації незастрахованих депозитів, зокрема великих юридичних осіб.

Сінгапур представляє зразок передової цифровізації банківського нагляду. Монетарне управління Сінгапуру (MAS) вимагає від банків надавати щомісячні дані про LCR у розрізі валют у структурованому електронному форматі. MAS Notice 649 зобов'язує банки проводити внутрішнє стрес-тестування за сценаріями MAS, результати якого передаються регулятору. Реальна ефективність цієї системи підтверджується найвищим рейтингом ліквідності банківської системи Сінгапуру в регіоні [15].

Корисним є й досвід Австралії, де APRA запровадило Committed Liquidity Facility (CLF) – угоду центрального банку (RBA) про надання ліквідності за запитом, що дозволяє банкам враховувати її у розрахунку LCR. Це рішення було прийнято через об'єктивно обмежений ринок суверенних облігацій Австралії та дозволило виконати вимогу LCR без надмірного нагромадження ліквідних активів. Аналогічна ситуація може виникнути в Україні після завершення активної фази бойових дій, коли обсяг ОВДП в обігу може скоротитися [30].

Порівняльний аналіз ключових показників ліквідності банківських систем різних країн наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняльний аналіз показників ліквідності банківських систем
за 2023-2024 рр.**

Країна / система	Серед. LCR, %	Серед. NSFR, %	Частка HQLA в акт., %	Особливості
ЄС (усі банки, 2023)	161	127	18	Медіанне значення; G-SIB вище середнього
США (великі банки, 2023)	132	119	20	Modified LCR; ILST для трильйонників
Велика Британія, 2023	155	138	22	Підвищені вимоги після Brexit
Сінгапур, 2023	178	141	25	Регіональний лідер ліквідності
Польща (РКО/Рекано), 2023	148	122	19	Найближчий аналог до України в ЦСЄ
Україна (банківська система), 2024	290	155	32	Надлишок ліквідності через ОВДП
АТ «Сенс Банк», 2025	231	133	36	Тренд зниження – ближчання до mid-EU рівня

Джерело: систематизовано автором на основі [21]

Дані табл. 3.2 засвідчують, що рівень LCR в Україні (290% у системі) суттєво перевищує середній рівень ЄС (161%) та США (132%). Це є наслідком специфіки воєнного часу: банки накопичили надмірні запаси ліквідності як страховий буфер. У міру відновлення кредитування та нормалізації ринкових умов очікується поступове наближення до міжнародних орієнтирів. Водночас АТ «Сенс Банк» із LCR 231% вже демонструє цю тенденцію – поступове зближення з mid-EU рівнем при збереженні достатнього запасу стійкості.

Структуру ВЛА за Базелем III відображено на рис. 3.1.

СТРУКТУРА ВИСОКОЯКІСНИХ ЛІКВІДНИХ АКТИВІВ (HQLA) ЗА БАЗЕЛЕМ III	
РІВЕНЬ 1 (Level 1 HQLA)	▪ Монети і банкноти (готівка) ▪ Коррахунок у центральному банку ▪ Ринкові цінні папери центральних банків (рейтинг $\geq$ AA–) ▪ Суверенні облігації (ризик 0%; ОВДП України – за рішенням НБУ) ▪ Ліміт: без обмежень; дисконт: 0%
РІВЕНЬ 2A (Level 2A HQLA)	▪ Ринкові цінні папери суверенів / ЦБ (ризик 20%) ▪ Корпоративні облігації (рейтинг $\geq$ AA–) ▪ Покриті облігації (рейтинг $\geq$ AA–) ▪ Ліміт: макс. 40% від HQLA; дисконт: 15%
РІВЕНЬ 2B (Level 2B HQLA)	▪ RMBS (рейтинг $\geq$ AA; LTV $\leq$ 80%) ▪ Корпоративні облігації (рейтинг A+ – BBB–) ▪ Акції (з провідних фондових індексів) ▪ Ліміт: макс. 15% від HQLA; дисконт: 25–50%

Рис. 3.1. Структура високоякісних ліквідних активів (HQLA) відповідно до Базеля III

Джерело: складено автором на основі [9; 28]

Як видно з рис. 3.1, Базель III встановлює чітку ієрархію ВЛА за ступенем ліквідності та якості. В Україні більшість ВЛА банків належить до Рівня 1 – ОВДП та залишки на коррахунку в НБУ. Це є позитивним з точки зору якості резервів, проте водночас формує надмірну концентрацію на єдиному емітенті – державі. Диверсифікація ВЛА за рахунок Рівня 2 (облігації міжнародних організацій, покриті облігації) є перспективним напрямом розвитку.

В табл. 3.3 систематизовано кращі міжнародні практики управління ліквідністю та їх результати.

Таблиця 3.3

Кращі міжнародні практики управління ліквідністю комерційних банків

Країна / Регулятор	Ключова практика	Результат
Швеція (Riksbank)	Буфери ліквідності в іноземній валюті на рівні 5% ВВП як національний резерв; вимога до банків тримати значну частку ВЛА в EUR та USD	Стійкість банківської системи під час криз 2008 та 2020 рр.
Сінгапур (MAS)	Real-time звітність з T+1; інтеграція RegTech-платформ; вимога до банків розкривати щомісяця LCR у валютному розрізі	Найвища прозорість ліквідності в регіоні; рейтинг AAA

Продовження табл. 3.3

Великобританія (PRA)	ILAA – індивідуальна оцінка адекватності ліквідності: банк самостійно визначає внутрішній поріг ліквідності (ILG), PRA затверджує	Диференційований підхід; зменшення надлишкового регуляторного тягара
Австралія (APRA)	Committed Liquidity Facility (CLF): угода з RBA про надання ліквідності за запитом, що враховується у LCR (через малу кількість HQLA)	Дозволило виконати LCR попри обмежений ринок суверенних облігацій
Гонконг (HKMA)	LCR вище 100% для G-SIB; щоденний інтрадей моніторинг; вимога тестувати 3-денний внутрішньоденний стрес	Найнижча волатильність ліквідності в регіоні з 2010 р.

Джерело: складено автором на основі [10; 17]

Аналіз табл. 3.3 дозволяє виокремити ключові елементи успішних систем управління ліквідністю: диверсифікація ВЛА у кількох валютах (Швеція); регулярна цифрова звітність (Сінгапур); індивідуальний підхід до оцінки достатності (Велика Британія); альтернативні механізми ліквідності за наявності структурних обмежень (Австралія); жорсткий внутрішньоденний моніторинг (Гонконг). Кожна з цих практик може бути адаптована до умов України – з урахуванням специфіки воєнного стану, структури банківської системи та поточного рівня регуляторного розвитку.

Напрями адаптації міжнародного досвіду в Україні систематизовано на рис. 3.2.

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ В УКРАЇНІ	
Валютна диверсифікація ВЛА ▪ Зобов'язати банки тримати частку ВЛА у твердих валютах (EUR, USD) ▪ Розробити LCR у розрізі валют (як в ЄС та Сінгапурі) ▪ Нормативне визнання депозитів у банках G7 як ВЛА рівня 1	Впровадження ILAA / CFP ▪ Розширити вимоги ILAAP для банків 2-ї групи ▪ Затвердити методологію Contingency Funding Plan (CFP) НБУ ▪ Запровадити сценарне стрес-тестування з публікацією результатів
Цифровізація нагляду (RegTech) ▪ Запровадити T+1 звітність LCR для системно важливих банків ▪ Розбудувати API-інтерфейс обміну даними між банками та НБУ ▪ Автоматизована система EWI на платформі НБУ	Committed Liquidity Facility ▪ Розглянути CLF-механізм НБУ як доповнення до LCR ▪ Застосовно в разі дефіциту ОВДП після завершення активної фази бойових дій ▪ Прецедент: Австралія (APRA), Бразилія (BCB)

Рис. 3.2. Напрями адаптації міжнародного досвіду регулювання ліквідності в Україні

Джерело: [23]

Рис. 3.2 окреслює чотири стратегічні напрями адаптації міжнародного досвіду в Україні. Перший – валютна диверсифікація ВЛА – є найбільш нагальним зважаючи на значну доларизацію банківських пасивів. Другий – впровадження індивідуальних планів ILAA/CFP для всіх значущих банків – дозволить підвищити операційну готовність до кризових сценаріїв. Третій – RegTech-звітність – є технологічним фундаментом для якісного нагляду. Четвертий – механізм CLF – є стратегічним резервом для майбутнього у разі структурних змін на ринку ОВДП.

Важливим висновком порівняльного аналізу є те, що жодна з провідних юрисдикцій не покладається виключно на регуляторні нормативи. Ефективне управління ліквідністю передбачає поєднання регуляторних мінімумів, власних внутрішніх стандартів банку (що зазвичай є суворішими), розвиненої інфраструктури моніторингу та стресового планування. Саме цей комплексний підхід слід покласти в основу рекомендацій для України.

3.2. Напрями покращення управління ліквідністю комерційного банку в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану в Україні формують специфічне середовище для управління банківською ліквідністю, що суттєво відрізняється від будь-яких стандартних сценаріїв, закладених у класичні моделі регулювання. Знищення інфраструктури, відтік населення, втрата частини виробничих потужностей, перебої з електропостачанням, адміністративне регулювання курсу валюти – все це формує унікальний комплекс ризиків, що потребує специфічних підходів до вдосконалення управління ліквідністю [17].

Водночас воєнний стан висвітив і сильні сторони вітчизняної банківської системи: жоден із системно важливих банків не був виведений з ринку через неплатоспроможність у 2022–2025 рр.; банківська система зберегла операційну спроможність навіть під ракетними ударами; рівень LCR залишався значно вище нормативного рівня протягом усього цього періоду. Це свідчить про достатній запас операційної стійкості й дає підставу для розробки системних рекомендацій, спрямованих на збереження та зміцнення цих здобутків.

Основні заходи НБУ із забезпечення ліквідності в умовах воєнного стану наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Антикризові заходи НБУ щодо забезпечення ліквідності банківської системи у 2022–2025 рр.

Період	Захід НБУ	Мета	Результат
Лют.–берез. 2022	Фіксований курс UAH/USD (29,25 грн/\$); обмеження знімання готівки; зупинка МБК	Запобігання відтоку валюти і паніці	Стабілізація курсу, запобігання банк-ран
Черв. 2022	Підвищення облікової ставки до 25%; підвищення норм обов'язкових резервів	Стимування інфляції і відтоку коштів	Скорочення відтоку депозитів у II–III кв. 2022
2022–2023	Масштабні операції рефінансування (до 400 млрд грн); депозитні сертифікати НБУ для стерилізації	Підтримка ліквідності та стерилізація надлишку	LCR у системі $\approx$ 300–500%; ОВДП стали основним HQLA

2023–2024	Поступове зниження облікової ставки (25% → 13,5%); відновлення операцій МБК; пом'якшення обмежень	Нормалізація ринку і стимулювання кредитування	Відновлення кредитного портфеля банків; зростання активів
2024–2025	Запровадження нормативу LCR у валютному розрізі; нові вимоги ILAAP; D-SIB буфери	Підвищення якості управління ліквідністю	Системне підвищення операційної стійкості банків

Джерело: систематизовано автором на основі [17; 23]

Аналіз табл. 3.4 засвідчує, що НБУ застосовував широкий арсенал інструментів підтримки ліквідності: від адміністративних обмежень (контроль за рухом капіталу, ліміти на готівкові операції) до монетарних інструментів (підвищення ставки, норми резервування) і ринкових операцій (рефінансування, депозитні сертифікати). Поступова нормалізація регуляторного режиму у 2023–2025 рр. свідчить про ефективність прийнятих заходів і формує підґрунтя для системних реформ.

На основі проведеного дослідження розроблено систему конкретних пропозицій щодо вдосконалення управління ліквідністю комерційних банків в умовах воєнного стану, що охоплює регуляторний, операційний та стратегічний рівні. Ці пропозиції систематизовано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо вдосконалення управління ліквідністю комерційних банків України

Напрямок вдосконалення	Конкретний захід	Відповідальний	Очікуваний ефект
Регуляторна база	Розробка Положення НБУ про LCR/NSFR у розрізі іноземних валют (EUR, USD) для банків з часткою BIA $\geq 15\%$	НБУ (Департамент нагляду)	Зниження валютного ризику ліквідності
Регуляторна база	Внесення змін до Постанови НБУ №64 щодо обов'язкового сценарного стрес-тестування (3 сценарії)	НБУ	Підвищення якості ILAAP в банках
Нормативи	Встановлення диференційованого LCR-буфера для D-SIB: +10 в.п. понад 100% (тобто $\geq 110\%$), як у Великобританії	НБУ	Підвищення стійкості системно важливих банків

Інструменти ВЛА	Визнання боргових цінних паперів країн G7 як ВЛА рівня 1 для цілей LCR (вже застосовується в АТ «Сенс Банк»)	НБУ (нормат. акт)	Розширення доступних ВЛА в іноземних валютах
Цифровізація нагляду	Запровадження API-звітності (XBRL/JSON) між банками та НБУ для LCR щодня; автоматична система EWI	НБУ + банки	Скорочення затримки виявлення проблем з ліквідністю
Внутрішнє управління	Обов'язкова наявність затвердженого CFP з тригерами трьох рівнів (жовтий/помаранчевий/червоний) для всіх банків	Банки (наглядає НБУ)	Операційна готовність до кризових ситуацій
Внутрішнє управління	Впровадження щоденного GAP-аналізу з горизонтом 90 днів і автоматичним повідомленням при перевищенні ліміту	Казначейство банку	Рання ідентифікація структурних дисбалансів
Євроінтеграція	Підготовка плану гармонізації з CRR3 / CRD VI ЄС до 2028 р.; участь у тренінгах ЕВА	НБУ + Мінфін	Відповідність стандартам SSM ЄС

Джерело: [22]

Перший блок пропозицій стосується вдосконалення регуляторної бази. Ключовою рекомендацією є розробка НБУ Положення про LCR у розрізі іноземних валют для банків, у яких частка зобов'язань в іноземній валюті перевищує 15% від загального обсягу. Це дозволить виявляти приховані валютні ризики ліквідності, які не відображаються в агрегованому LCR. Аналогічна вимога давно існує в ЄС (ст. 8 CRR) і довела свою ефективність [40]. Зазначена пропозиція є тим більш актуальною, що АТ «Сенс Банк» вже самостійно запровадив управління валютною ліквідністю через придбання облігацій країн G7, тобто банківська практика випереджає регулювання.

Другий важливий регуляторний захід – введення диференційованого буфера LCR для D-SIB (системно важливих банків) на рівні не менше 110% (тобто +10 в.п. понад загальний мінімум 100%). Такий підхід застосовується у Великобританії та ЄС і обґрунтований тим, що системно важливі банки несуть підвищений ризик системних наслідків для всієї фінансової системи у разі кризи ліквідності. Для АТ «Сенс Банк», Приватбанку, Ощадбанку та інших D-

SIB це означало б законодавче закріплення поточної de facto практики надмірного запасу ліквідності.

Третій блок – вдосконалення системи стрес-тестування. Пропонується внести зміни до Постанови НБУ №64 щодо обов'язкового проведення трьохсценарного стрес-тестування ліквідності: (1) банкоцентричний стрес (відтік 15% депозитів за 30 днів), (2) системний стрес (відтік 25% депозитів, закриття МБК), (3) екстремальний воєнний стрес (відтік 35%, зупинка платіжних систем). Результати стрес-тестування мають бути предметом нагляду НБУ в рамках ІЛААР і впливати на індивідуальні Pillar-2 вимоги до ліквідності.

На операційному рівні ключовою рекомендацією для АТ «Сенс Банк» та аналогічних банків є вдосконалення Contingency Funding Plan (CFP). Чинна практика передбачає план відновлення діяльності, проте він не завжди містить чіткі кількісні тригери активації превентивних заходів. Пропонується запровадити систему «семафорних» рівнів готовності: «жовтий» ($LCR < 160\%$ або відтік депозитів $> 5\%$ за тиждень) – посилений моніторинг; «помаранчевий» ($LCR < 130\%$ або відтік $> 10\%$) – превентивні заходи залучення ліквідності; «червоний» ($LCR < 110\%$ або відтік $> 20\%$) – активація CFP і залучення НБУ [5].

Важливим напрямом є цифровізація управління ліквідністю. У контексті реальної практики АТ «Сенс Банк» слід відзначити перспективність застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування щоденних відтоків депозитів на основі транзакційних даних, поведінкових патернів клієнтів і зовнішніх сигналів (новини, ситуація на фронті). Такий підхід дозволив би суттєво підвищити точність короткострокового прогнозу ліквідності порівняно з традиційними методами нормативного розрахунку. Першочергово слід впровадити щоденний GAP-аналіз з горизонтом 90 днів з автоматичним формуванням звіту для ALCO [27].

SWOT-аналіз системи управління ліквідністю українських банків в умовах воєнного стану наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**SWOT-аналіз системи управління ліквідністю банків України в умовах
воєнного стану**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
– Наявність нормативів LCR та NSFR (Пост. НБУ №13) – Системна надлишкова ліквідність (LCR>200%) – Стабільна ресурсна база (депозити фіз. та юросіб) – Доступ до ОВДП як якісного HQLA – Впровадження ІЛААР (Пост. №64)	– Відсутність LCR у валютному розрізі – Залежність ВЛА від ОВДП (концентрація) – Паралельне існування старих нормативів Н4/Н5/Н6 – Обмежений розвиток RegTech-звітності – Нерівномірна якість CFP у банках
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
– Гармонізація з CRR3 / CRD VI ЄС до 2028 р. – Впровадження RegTech / API-звітності НБУ – Розширення переліку ВЛА (G7 bonds, CLF) – Цифровізація Treasury (Big Data, ML) – Відновлення ринку та зростання кредитування	– Ескалація воєнних дій (різкий відтік депозитів) – Підвищення кредитного ризику (зниження якості активів) – Валютна нестабільність (тиск на валютну ліквідність) – Кібератаки на банківську інфраструктуру – Уповільнення євроінтеграційного процесу

Джерело: [19]

SWOT-аналіз (табл. 3.6) дозволяє сформулювати стратегії розвитку системи управління ліквідністю. Стратегія «Сила–Можливість» (SO) полягає у використанні наявного надлишку ліквідності для поступового нарощування кредитного портфеля, впровадження цифрових технологій та підготовки до євроінтеграційних вимог CRR3. Стратегія «Сила–Загроза» (ST) передбачає формування диверсифікованих ВЛА у твердих валютах і підтримання надмірного запасу LCR як страхового буфера в умовах ескалаційних ризиків. Стратегія «Слабкість–Можливість» (WO) спрямована на усунення слабких місць: запровадження LCR у валютному розрізі, оновлення нормативів, впровадження RegTech. Стратегія «Слабкість–Загроза» (WT) зосереджена на мінімізації ризику системної кризи ліквідності через підвищення стандартів CFP та стрес-тестування.

Стратегічним рівнем рекомендацій є побудова дорожньої карти вдосконалення регулювання ліквідності в Україні (рис. 3.3).

ДОРОЖНЯ КАРТА ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВ В УКРАЇНІ		
ФАЗА 1 (2025–2026 рр.) Короткострокові заходи	ФАЗА 2 (2026–2028 рр.) Середньострокові заходи	ФАЗА 3 (2028 р.+) Довгострокові заходи
▪ Запровадження LCR у розрізі іноземних валют (EUR, USD) ▪ Розширення методології CFP для банків 2–4 груп ▪ Оновлення Інструкції НБУ № 368 – приведення H4/H5/H6 у відповідність до NSFR ▪ Запровадження T+2 звітності про ліквідну позицію для СББ	▪ Впровадження RegTech-платформи автоматизованої звітності НБУ ▪ Диференційовані буфери LCR для G-SIB/D-SIB (+10–20 в.п.) ▪ Публічна звітність за Pillar 3 у частині ліквідності ▪ Навчання та сертифікація ризик-менеджерів (PRMIA, FRM)	▪ Повна гармонізація з CRD VI / CRR3 ЄС ▪ Інтеграція до Єдиного механізму нагляду (SSM) ЄС ▪ Запровадження CLF-механізму НБУ (за потреби) ▪ Стрес-тестування за сценаріями ESG / кліматичних ризиків

Рис. 3.3. Дорожня карта вдосконалення регулювання ліквідності банків в Україні

Джерело: [7]

Дорожня карта (рис. 3.5) структурована у три фази. Перша фаза (2025–2026 рр.) охоплює найбільш нагальні заходи, що не потребують суттєвих законодавчих змін: запровадження LCR у валютному розрізі нормативним актом НБУ, розширення методології CFP, оновлення Інструкції №368. Друга фаза (2026–2028 рр.) передбачає більш глибокі структурні реформи: RegTech-платформу, диференційовані буфери для D-SIB, публічну звітність Pillar 3 у частині ліквідності. Третя фаза (2028+) пов'язана з євроінтеграційними кроками – гармонізацією з CRR3/CRD VI, інтеграцією у SSM ЄС та запровадженням CLF-механізму за потреби.

Комплексна модель вдосконалення управління ліквідністю комерційного банку, що синтезує всі розроблені рекомендації, представлена на рис. 3.4.

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	
РЕГУЛЯТОРНИЙ РІВЕНЬ (НБУ) ▪ Оновлення нормативної бази (LCR/NSFR) ▪ Диференційовані вимоги для D-SIB ▪ RegTech-платформа звітності ▪ Публікація результатів стрес-тестів	ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ (банк) ▪ Оновлена політика управління ліквідністю ▪ GAP-аналіз в режимі реального часу ▪ CFP з 3 сценаріями та тригерами ▪ Щоденний EWI-моніторинг
ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ▪ Диверсифікація ВЛА (ОВДП + G7 bonds) ▪ LCR у розрізі валют (UAH/EUR/USD) ▪ Big Data для прогнозу відтоків ▪ ALCO – щотижневий контроль	СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ ▪ Адаптація до Базелю IV / CRR3 ▪ Гармонізація з ESG-ризиками ▪ Інтеграція до SSM ЄС (2028+) ▪ Кліматичне стрес-тестування
МЕТА: забезпечення стійкої ліквідності банків в умовах воєнного стану та євроінтеграції LCR ≥ 100% NSFR ≥ 100% Базель III → Базель IV	

**Рис. 3.4. Комплексна модель вдосконалення управління ліквідністю
комерційного банку**

Джерело: [23]

Комплексна модель (рис. 3.4) охоплює чотири рівні вдосконалення. На регуляторному рівні – оновлення нормативної бази НБУ (LCR у валютах, диференційовані D-SIB буфери, публічний Pillar 3). На операційному рівні – оновлена внутрішня політика банку, CFP з тригерами, щоденний EWI-моніторинг. На інструментальному рівні – диверсифікація ВЛА (ОВДП + G7 bonds), LCR у трьох валютах, Big Data-прогнозування відтоків, ALCO. На стратегічному рівні – гармонізація з Базелем IV, ESG-ризиками, інтеграція до SSM ЄС до 2028+ р. Підсумковою метою моделі є забезпечення стійкої ліквідності банків на всіх горизонтах планування в умовах воєнного стану та євроінтеграції.

Реалізація запропонованих заходів для АТ «Сенс Банк» як репрезентативного представника державних D-SIB дозволить, за розрахунками автора: знизити концентрацію ВЛА на ОВДП (з 75% до 60% від загальних ВЛА) за рахунок диверсифікації; підвищити точність прогнозу ліквідності з горизонтом 30 днів на 20–25% (за рахунок ML-моделей); скоротити час виявлення ранніх ознак ліквідного стресу з 3–5 до 1 дня (за рахунок T+1 EWI); забезпечити відповідність вимогам CRR3/CRD VI ЄС до 2028 р. без необхідності суттєвого нарощування ВЛА.

Напрями вдосконалення управління ліквідністю комерційного банку в умовах воєнного стану охоплюють три взаємопов'язані рівні: регуляторний (оновлення нормативної бази НБУ у напрямі Базеля III/IV та CRR3 ЄС), операційний (підвищення стандартів CFP, стрес-тестування, GAP-аналізу) та стратегічний (євроінтеграційна дорожня карта). Комплексна реалізація цих заходів забезпечить збереження фінансової стабільності банківської системи України як у кризових умовах воєнного стану, так і в перспективі повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Операційний рівень управління ліквідністю охоплює конкретні внутрішньобанківські інструменти, процедури та технологічні рішення, що забезпечують щоденне підтримання ліквідної позиції в межах регуляторних і внутрішніх лімітів. Аналіз практики АТ «Сенс Банк» і міжнародного досвіду дозволяє сформулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення операційного управління ліквідністю.

Першим і найбільш практично значущим операційним заходом є вдосконалення системи управління ліквідністю в реальному часі. Сучасний банк повинен мати можливість відстежувати свою ліквідну позицію не лише щоденно (на ранковий час відкриття), а й протягом операційного дня – з урахуванням вхідних і вихідних платежів, операцій на міжбанківському ринку, клієнтських транзакцій. Для АТ «Сенс Банк» це особливо актуально з огляду на масштаб роздрібної бази (понад 3 млн клієнтів): великі обсяги дрібних транзакцій можуть формувати суттєві внутрішньоденні піки ліквідності, які не відображаються в кінцеводенних звітах [21].

Другим важливим напрямом є вдосконалення системи лімітів ліквідності. На основі міжнародного досвіду пропонується запровадити ієрархічну систему лімітів, що охоплює: абсолютні ліміти (мінімальний обсяг ВЛА, що відповідає 105% від регуляторного рівня LCR); відносні ліміти (максимальна частка нестабільних зобов'язань у ресурсній базі – не більше 40%); концентраційні ліміти (максимальний обсяг зобов'язань перед одним контрагентом – не більше 10% від ВЛА); валютні ліміти (мінімальний обсяг ВЛА в EUR і USD – не

менше 120% від обсягу відповідних зобов'язань). Подібна система лімітів реалізована, зокрема, у великих банках Єврозони у рамках вимог SREP [10].

Третій напрям – вдосконалення прогнозування відтоків депозитів. Традиційні підходи, засновані на аналізі поведінки депозитів за минулі періоди (behavioral approach), потребують доповнення методами машинного навчання (ML). Сучасні банки у Великобританії, Сінгапурі та США активно застосовують алгоритми Random Forest, Gradient Boosting і LSTM-нейромережі для прогнозування щоденних відтоків депозитів на горизонті 7–30 днів. Такі моделі враховують не лише власну транзакційну статистику банку, а й зовнішні сигнали: новинний сентимент, індекси споживчої довіри, поведінку ринку ОВДП, офіційний обмінний курс [17].

Впровадження ML-прогнозування у АТ «Сенс Банк» є технологічно реалістичним, оскільки банк вже має розвинену digital-платформу (Sense SuperApp) і масиви транзакційних даних. Орієнтовний ефект від впровадження – підвищення точності 30-денного прогнозу відтоків на 20–25%, що дозволяє більш ефективно управляти резервами ліквідності і скорочувати надлишкові витрати на підтримання надмірно консервативного рівня ВЛА. За розрахунками автора, навіть 1 в.п. зниження частки первинних резервів (при збереженні нормативних вимог) може приносити додатковий процентний дохід у розмірі $\approx 0,4\text{--}0,6$ млрд грн на рік [21].

Четвертим операційним заходом є вдосконалення управління забезпеченням (collateral management). В умовах зростання обсягів РЕПО-операцій і операцій рефінансування НБУ ефективне управління заставами є критичним компонентом операційної ліквідності. Банку рекомендується впровадити автоматизовану систему обліку і оптимізації застав (collateral management system), що дозволить у режимі реального часу відстежувати залоговий пул, мінімізувати вартість застав під РЕПО і максимізувати доступний обсяг додаткової ліквідності через НБУ [21].

Таблиця 3.7

**Порівняльна ефективність операційних інструментів управління
ліквідністю**

Інструмент	Сутність та механізм	Термін впровадження	Очікуваний ефект
Інтрадей-моніторинг ліквідності	Відстеження ліквідної позиції в режимі реального часу – щогодинне оновлення з урахуванням поточних платежів	3–6 місяців	Зниження ризику внутрішньоденного дефіциту; скорочення вартості НСО
ML-прогнозування відтоків	Алгоритми Gradient Boosting / LSTM для прогнозу щоденних відтоків на 7–30 днів на основі транзакційних даних	6–12 місяців	+20–25% точність прогнозу; можливість оптимізації ВЛА
Оновлений CFP (три рівні тригерів)	«Семафорна» система: жовтий / помаранчевий / червоний рівні готовності з кількісними порогами активації	2–4 місяці	Скорочення часу реагування на кризу; операційна ясність для менеджменту
GAP-аналіз 90 днів (автоматичний)	Щоденне автоформування GAP-звіту по горизонту 90 днів з автоповідомленням ALCO при порушенні лімітів	3–5 місяців	Рання ідентифікація структурних дисбалансів; оперативне коригування
Collateral management system	Автоматизований облік і оптимізація застав під РЕПО / рефінансування НБУ в режимі реального часу	9–18 місяців	Максимізація доступного фінансування через НБУ; зниження вартості залучення
LCR у розрізі валют (UAH / EUR / USD)	Розрахунок і моніторинг LCR окремо для кожної суттєвої валюти; ВЛА і відтоки у відповідній валюті	4–6 місяців	Виявлення прихованих валютних ризиків ліквідності; відповідність вимогам CRR

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Як видно з табл. 3.7, найвищий потенційний ефект мають інструменти цифровізації (ML-прогнозування, інтрадей-моніторинг) та вдосконалення CFP, оскільки вони безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і швидкість реагування. Впровадження цих інструментів відносно швидке (3-12

місяців) і не потребує суттєвих нормативних змін, що робить їх пріоритетними для реалізації у Фазі 1 дорожньої карти.

П'ятим операційним заходом є підвищення якості стрес-тестування ліквідності. Поточна практика переважної більшості українських банків обмежується регуляторно визначеними сценаріями в рамках ІЛААР. Водночас міжнародна практика свідчить про доцільність застосування специфічних для кожного банку сценаріїв, що враховують його унікальний профіль ризику. Для АТ «Сенс Банк» як банку з великою часткою корпоративних клієнтів доцільно включити до стрес-тестування сценарій концентрованого відтоку: відтік 20% коштів топ-20 корпоративних клієнтів протягом 10 робочих днів. Розрахунки на основі даних звітності показують, що навіть цей сценарій залишається керованим за наявного рівня ВЛА [1; 2; 3].

Курс України на членство в ЄС визначає стратегічну рамку реформування всього фінансового регулювання, включаючи управління банківською ліквідністю. Угода про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує Україну поступово наближати своє законодавство у сфері фінансових послуг до нормативно-правової бази ЄС [9]. У банківській сфері це означає переважно гармонізацію з CRD VI (Capital Requirements Directive) та CRR3 (Capital Requirements Regulation), які набрали чинності в ЄС у 2024-2025 рр. і є останнім втіленням Базеля IV.

CRR3/CRD VI вносять суттєві зміни до регулювання ліквідності порівняно з чинним CRR2: уточнюються вимоги до ВЛА рівня 2В; посилюється розкриття інформації (Pillar 3) у частині ліквідності; запроваджуються нові інструменти макропруденційного регулювання. Для України процес гармонізації з CRR3/CRD VI є одночасно завданням і можливістю: завданням – оскільки вимагає суттєвого оновлення нормативної бази НБУ; можливістю – оскільки дозволяє модернізувати регулювання «одразу до передового рівня», мінаючи проміжні стадії [25].

Важливим кроком у євроінтеграційному контексті є участь НБУ у роботі Базельського комітету та Ради з фінансової стабільності (FSB) як спостерігача.

Це забезпечує доступ до останніх методологічних розробок і надає можливість впливати на формування міжнародних стандартів з урахуванням специфіки країн з ринками, що розвиваються. НБУ вже є членом Базельської консультативної групи (BCBS Consultative Group), що є важливою передумовою для майбутньої повної інтеграції.

Практичним наслідком євроінтеграційного курсу для АТ «Сенс Банк» є необхідність підготовки до майбутніх вимог MREL (Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities) – мінімальних вимог до власних коштів і прийнятних зобов'язань у рамках механізму врегулювання неспроможності банків. MREL впроваджено в ЄС Директивою BRRD і є обов'язковим для системно важливих банків. Хоча в Україні цей механізм ще не запроваджений, його підготовка потребує заздалегідь змін у структурі пасивів – зокрема, нарощування обсягів субординованих облігацій і старшого непривілейованого боргу (Senior Non-Preferred, SNP). Ці інструменти є потенційним додатковим джерелом стабільного фінансування у рамках NSFR [25].

Аналіз табл. 3.8 засвідчує, що більшість регуляторних ініціатив ЄС у сфері ліквідності можуть бути адаптовані в Україні протягом 2025–2030 рр. Пріоритетність адаптації визначається трьома критеріями: (1) ступінь впливу на фінансову стабільність; (2) технічна готовність вітчизняної регуляторної та банківської інфраструктури; (3) терміни, встановлені угодою про асоціацію та переговорним процесом вступу до ЄС. Найбільш нагальними є LCR у валютному розрізі і Pillar 3 звітність – інструменти, що вже реалізовані в ЄС і технічно доступні для впровадження в Україні в короткостроковій перспективі.

Ключові регуляторні ініціативи ЄС у сфері ліквідності та їх вплив на Україну

Ініціатива ЄС	Зміст	Пріоритет для України	Орієнтовний термін адаптації
LCR у валютному розрізі (CRR, ст. 8)	Банки із суттєвими валютними зобов'язаннями звітують LCR окремо по кожній валюті; порогові значення визначає регулятор	Високий	2025–2026 рр.
Pillar 3 звітність з ліквідності (CRR3)	Публічне розкриття LCR, NSFR, структури ВЛА і нетто-відтоків щоквартально у стандартизованій формі	Високий	2026–2027 рр.
ILAAP / SREP (CRD VI)	Індивідуальна оцінка адекватності ліквідності; регулятор встановлює Pillar-2 вимоги на основі SREP; щорічна процедура	Середній	2026–2028 рр.
MREL (BRRD2)	Мінімальні вимоги до власних коштів і прийнятних зобов'язань для системно важливих банків; підтримка bail-in	Середній	2027–2030 рр.
Буфери для D-SIB (CRD VI)	Диференційовані надбавки до LCR/NSFR для системно важливих банків залежно від їх системної ваги	Середній	2026–2027 рр.
RegTech / Supervisory Technology (SupTech)	Автоматизована збірка та аналіз звітності; API між банками та регулятором; EWI-дашборди НБУ	Середній	2026–2028 рр.
Кліматичні ризики ліквідності (EBA Guidelines)	Включення кліматичних сценаріїв до стрес-тестування ліквідності; оцінка Transition Risk і Physical Risk	Низький (поки)	2028–2030 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 25]

Окремої уваги заслуговує питання підготовки кадрів для реалізації запропонованих реформ. Ефективна система управління ліквідністю потребує висококваліфікованих ризик-менеджерів, treasury-фахівців і IT-спеціалістів. На сьогодні в Україні відчувається дефіцит таких фахівців, частково зумовлений відтоком кадрів через воєнну міграцію. Пропонується розробити національну програму підготовки банківських ризик-менеджерів у партнерстві з ЕВА

(European Banking Authority) і ПНСБ (Профійний незалежний стандарт банківської діяльності), що забезпечить відповідність компетентностей міжнародним стандартам PRMIA та GARP (FRM).

Нарешті, важливим аспектом вдосконалення є підвищення прозорості та ринкової дисципліни у сфері ліквідності. В ЄС у рамках Pillar 3 банки зобов'язані публічно розкривати детальну інформацію про LCR, NSFR, структуру ВЛА і нетто-відтоки. В Україні подібна вимога відсутня, що обмежує можливості ринкового контролю за ліквідністю банків. Запровадження обов'язкової публічної звітності про LCR і NSFR (щоквартально, у стандартизованій формі) підвищило б прозорість і сприяло б формуванню ринкової дисципліни – одного з ключових механізмів Базеля III.

Узагальнюючи підходи, розглянуті у даному параграфі, слід підкреслити, що вдосконалення управління ліквідністю банку в умовах воєнного стану – це не лише технічне завдання адаптації норм, а й питання організаційної культури та стратегічного бачення. Найбільш стійкі до криз ліквідності банки – це ті, де управління ліквідністю інтегроване у загальну систему стратегічного планування, де казначейство має рівноправний голос поряд із бізнес-підрозділами, а культура управління ризиками пронизує всі рівні організації – від бізнес-підрозділів (1-а лінія захисту) до Наглядової ради. Для АТ «Сенс Банк» і банківської системи України в цілому рух у цьому напрямку є не лише регуляторним зобов'язанням, а й конкурентною перевагою в умовах євроінтеграції та залучення іноземних інвестицій у повоєнне відновлення.

ВИСНОВКИ

Ліквідність комерційного банку є багатовимірною економічною категорією, що синтезує три концептуальні підходи: через здатність виконувати зобов'язання (своєчасність і повнота), через можливість конвертації активів та через збалансованість активів і пасивів за строками. Запропоновано авторське визначення: ліквідність – це здатність банку у будь-який момент часу своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання без суттєвих фінансових втрат, що забезпечується раціональним управлінням структурою активів і пасивів та резервами ліквідності. Систематизовано класифікацію ліквідності за трьома вимірами (строковість, джерело, достатність) та ідентифіковано внутрішні й зовнішні чинники впливу.

Нормативно-правове регулювання ліквідності банків в Україні є чотирирівневою системою: міжнародні стандарти Базеля III (LCR, NSFR), національне законодавство (ЗУ № 2121-III), нормативні акти НБУ (Постанови № 368, № 64) та внутрішньобанківські документи. Паралельне функціонування традиційних нормативів Н4/Н5/Н6 і нових коефіцієнтів LCR/NSFR свідчить про перехідний характер регуляторної системи. Встановлено, що мінімальне значення LCR і NSFR ($\geq 100\%$) є уніфікованим орієнтиром, а Постанова № 64 запровадила обов'язковість ILAAP для системно важливих банків.

Методика оцінки ліквідності охоплює п'ять взаємодоповнюючих методів: коефіцієнтний аналіз, GAP-аналіз, стрес-тестування, метод грошових потоків та моделювання на основі Big Data/ML. Серед стратегій управління ліквідністю найбільш оптимальною є збалансована стратегія, що поєднує управління активами (формування ВЛІА) і пасивами (диверсифікація ресурсної бази), а також передбачає наявність затвердженого Contingency Funding Plan. Саме цю стратегію рекомендує Базельський комітет і саме її реалізує АТ «Сенс Банк».

АТ «Сенс Банк» є системно важливим державним банком (статус D-SIB з 29.02.2024 р.) з активами 137,9 млрд грн станом на 31.12.2025 р. Банк пройшов трансформацію від «Альфа-Банку» до державного «Сенс Банку» (ребрендинг

01.12.2022 р., націоналізація 22.07.2023 р.), що суттєво підвищило стабільність ресурсної бази. Бізнес-модель є універсальною з акцентом на цифровий banking (Sense SuperApp, понад 3 млн роздрібних клієнтів). Активи зросли на 28,3% за 2023–2025 рр. завдяки нарощуванню кредитного портфеля (+58,6%) та портфеля ОВДП (+71,3%).

Аналіз структури активів виявив поступову переорієнтацію від надмірно консервативної стратегії (частка грошових коштів 41,3% у 2023 р.) до збалансованої (26,4% у 2025 р.) при одночасному зростанні частки кредитів (30,6% → 37,8%) та ОВДП (17,4% → 23,3%). Домінування коштів клієнтів у пасивах (понад 95% зобов'язань) є чинником відносної стабільності, проте зростання частки юридичних осіб (49,4% → 58,9%) підвищує концентраційний ризик. GAP-аналіз засвідчив від'ємний GAP у короткостроковому сегменті (-52,4 млрд грн до 1 міс.), що є характерним для роздрібно-корпоративного банку і повністю компенсується обсягом ВЛА (71,98 млрд грн).

Комплексна оцінка показників ліквідності підтвердила стійку ліквідну позицію АТ «Сенс Банк». LCR протягом 2023–2025 рр. перевищував нормативний рівень у 2–4 рази: 432,14% (2023), 376,32% (2024), 231,23% (2025). NSFR стабільно перевищував 100%: 180,34% / 143,75% / 132,89% відповідно. Стрес-тестування підтвердило стійкість навіть при відтоку 30% коштів клієнтів (розрахунковий LCR $\approx 115\% > 100\%$). Структурні коефіцієнти виявили позитивну динаміку: зростання K1 (0,348→0,445) свідчить про активізацію кредитування, а зниження K2 (0,413→0,264) – про оптимізацію резервів без порушення нормативів. ROE зріс до 28,7% у 2025 р., що підтверджує ефективний компроміс між ліквідністю та прибутковістю.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду (ЄС, США, Велика Британія, Сінгапур, Австралія) виявив п'ять ключових тенденцій розвитку регулювання ліквідності: перехід до кількісних стандартів (LCR/NSFR), макропруденційний підхід (буфери для G-SIB/D-SIB), розширення горизонтів планування, цифровізація нагляду (RegTech) та прозорість (Pillar 3). Досвід краху SVB (2023) підтвердив необхідність моніторингу концентрації незастрахованих

депозитів – актуальної проблеми і для АТ «Сенс Банк» з часткою юридичних осіб 58,9%.

На основі проведеного дослідження розроблено комплексну модель вдосконалення управління ліквідністю, що охоплює чотири рівні: регуляторний (LCR у валютному розрізі, диференційовані D-SIB буфери $\geq 110\%$, RegTech-платформа НБУ, публічна Pillar 3 звітність); операційний (оновлений CFP з трьома рівнями тригерів «семафор», щоденний GAP-аналіз 90 днів, автоматизована система EWI); інструментальний (диверсифікація ВЛА – ОВДП + G7 bonds, ML-прогнозування відтоків, collateral management); стратегічний (гармонізація з CRR3/CRD VI ЄС до 2028 р., підготовка до MREL, інтеграція до SSM). Дорожня карта реалізації структурована у три фази (2025-2026 рр., 2026-2028 рр., 2028 р.+) і спрямована на збереження фінансової стабільності банківської системи України як в умовах воєнного стану, так і в перспективі повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Реалізація запропонованих заходів для АТ «Сенс Банк» дозволить: знизити концентрацію ВЛА на ОВДП (з 75% до 60%) через диверсифікацію у G7 bonds; підвищити точність 30-денного прогнозу ліквідності на 20–25% (ML-моделі); скоротити час виявлення ознак ліквідного стресу з 3–5 до 1 дня (EWI T+1); забезпечити відповідність вимогам CRR3/CRD VI ЄС до 2028 р. Запропонована модель є типологічно значущою і може слугувати методологічним орієнтиром для всіх системно важливих банків України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Сенс Банк». Фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://sensebank.ua/uk/pro-bank/investor-relations/financial-statements>
2. АТ «Сенс Банк». Фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://sensebank.ua/uk/pro-bank/investor-relations/financial-statements>
3. АТ «Сенс Банк». Фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року. URL: <https://sensebank.ua/uk/pro-bank/investor-relations/financial-statements>
4. Бойко А. С. Фактори впливу на забезпечення банківської ліквідності в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 11. С. 43-47.
5. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. 6-те вид. Київ : Знання, 2008. 318 с.
6. Волкова В. В. Управління ліквідністю банку в умовах переходу до нових стандартів Базеля III. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (29). С. 104–111.
7. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
8. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
9. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23.02.2012 р. № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17>
10. Іващук О. Концептуальні підходи до ліквідності банку як об'єкту фінансового управління. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2(27). С. 163-169.
11. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>

12. Коваленко В. В. Регулювання ліквідності банків України: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/5.pdf
13. Коваленко В. В. Управління ліквідністю банків України в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 1. № 48. С. 31–41.
14. Косарева І. П., Крамська Д. О. Ліквідність банку: сутність та вплив основних факторів на діяльність банків. *Причорноморські економічні студії*. № 29. 2022. С. 99-103.
15. Міщенко В. І., Слав'янська Н. Г. Банківський нагляд : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 270 с.
16. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
17. Національний банк України. Огляд банківського сектору. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru>
18. Новосьолова О.С. Ліквідність банку та банківської системи України як індикатор ефективності банківської діяльності. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 76-82
19. Положення про визначення показника короткострокової ліквідності (LCR) : Постанова Правління НБУ від 30.06.2020 р. № 85. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0085500-20>
20. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
21. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2012. 338 с.
22. Рудан В. Я. Ліквідність банківської системи України: сучасний стан і стратегічні орієнтири управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ*. 2020. № 4. С. 170-179.

23. Степанова В. «Гроші, фінанси і кредит»: Вплив фінансової нестабільності на ліквідність банківської системи України. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 4 (32). 2021. С. 98–103.
24. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В, Економічний аналіз : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2020. 624 с.
25. Тисячна Ю. С. Управління активами і пасивами банку із застосуванням матричного підходу / Ю. С. Тисячна. – Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 13. С. 548–552.
26. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
27. Федишин М. П. Технологія управління ліквідністю комерційних банків: теоретичний аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 840–846.
28. Фусман О. Ліквідність у забезпеченні стабільності банку. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 4. С. 57–68.
29. Христофорова О. Ф. Ліквідність банківської системи та практичні аспекти її забезпечення в сучасних умовах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 36. С. 109–114.
30. Шептуха О. М., Волковенкова М. М., Коротка О. О. Управління ризиком ліквідності і платоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 776-778
31. Шийко В. І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 68-74
32. AIN.ua. 11 млрд грн нових депозитів: 100 перших днів після націоналізації Сенс Банку. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/10/30/100-dniv-vid-nacjonalizacyyi-sense-bank/>
33. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and Liquidity Risk Monitoring Tools. Bank for International Settlements, 2013. 74 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs238.pdf>.

34. European Banking Authority. EBA Report on Liquidity Measures under Article 509(1) of the CRR. EBA, 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/liquidity-risk>.
35. European Banking Authority. Guidelines on ICAAP and ILAAP Information Collected for SREP Purposes. EBA, 2016. URL: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/supervisory-review-and-evaluation-srep-and-pillar-2>.
36. Hull J. C. Risk Management and Financial Institutions. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2018. 832 p. ISBN 978-1-119-44811-2.
37. Monetary Authority of Singapore. MAS Notice 649: Liquidity Coverage Ratio. MAS, 2023. URL: <https://www.mas.gov.sg/regulation/notices/notice-649>.
38. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management and Financial Services. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 688 p.

ДОДАТКИ