

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЛОСКУТОВ Дмитро Миколайович

УДК 336.71:005.21:658.155

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
«Стратегія управління активами банків як інструмент
підвищення їх прибутковості»

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

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

_____Дмитро ЛОСКУТОВ

Керівник роботи
Віленчук Олександр Миколайович
д.е.н., професор

Житомир – 2026

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент: завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, д.е.н., професор Малюга Н. М.

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

_____ допустити до захисту _____

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» червня 2026 р.

В.о. завідувача кафедри фінансів і кредиту

Інна ШУБЕНКО

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Дмитро Миколайович ЛОСКУТОВ захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» червня 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Лоскутов Д. М. Стратегія управління активами банків як інструмент підвищення їх прибутковості . Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні засади формування стратегії управління активами комерційних банків як ключового інструменту підвищення їх прибутковості та фінансової стійкості. Визначено сутність банківських активів, критерії оцінки їхньої якості та структурування. Особливу увагу приділено аналізу кредитного портфеля, системі ризик-менеджменту та впровадженню сучасних аналітичних технологій (великих даних, штучного інтелекту) в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано особливості стратегічного управління активами банків в умовах високої невизначеності та дії воєнного стану в Україні. Доведено, що диверсифікація активних операцій та ризик-орієнтований менеджмент є базовими інструментами захисту капіталу від кредитних, процентних та ліквідних ризиків. Запропоновано комплексні методичні підходи, що базуються на стрес-тестуванні та прогнозуванні, для оптимізації структури ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банківських установ.

Ключові слова: банківські активи, стратегія управління активами, прибутковість банку, кредитний ризик, фінансова стійкість, диверсифікація, ризик-менеджмент.

ABSTRACT

Loskutov D.M. Asset management strategy of banks as a tool for increasing their profitability – Qualification thesis manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 072 "Finance, Banking and Insurance". Polissia National University, 2026.

The qualification thesis investigates the theoretical, methodological, and practical foundations of developing an asset management strategy for commercial banks as a key tool for enhancing their profitability and financial stability. The essence of banking assets, criteria for their quality assessment, and structuring are determined. Particular attention is paid to the analysis of the loan portfolio, the risk management system, and the implementation of modern analytical technologies (Big Data, Artificial Intelligence) in the context of digital transformation.

The peculiarities of strategic bank asset management under high uncertainty and martial law conditions in Ukraine are substantiated. It is proved that diversification of asset operations and risk-oriented management are core tools for protecting capital against credit, interest rate, and liquidity risks. Comprehensive methodological approaches based on stress testing and forecasting are proposed to optimize the resource structure and ensure the long-term competitiveness of banking institutions.

Keywords: banking assets, asset management strategy, bank profitability, credit risk, financial stability, diversification, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	8
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗМІН СТРУКТУРИ АКТИВІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ».....	13
Висновки до розділу 2.....	233
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЕНОСТІ ТА РИЗИКОЕННОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕРЕДОВИЩА	25
Висновки до розділу 3.....	29
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Банківська система є одним із ключових елементів фінансової системи держави, оскільки забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, підтримує інвестиційну активність та сприяє економічному розвитку країни. У сучасних умовах функціонування банківського сектору України особливої актуальності набувають питання забезпечення стабільності та прибутковості банківських установ. Воєнний стан, макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, зростання кредитних ризиків, цифровізація фінансових послуг та посилення регуляторних вимог суттєво впливають на ефективність діяльності банків та потребують удосконалення механізмів управління їх активами.

Аналіз останніх досліджень. Проблематиці управління активами банків присвячені праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Л. А. Зверук, Ю. П. Макаренка, А. В. Петрової, І. О. Смирнова, В. В. Коваленка, Н. М. Руцишин, М. Ю. Барної, І. Школьник та інших. Разом з тим, сучасні умови функціонування банківської системи України обумовлюють необхідність подальшого дослідження стратегічних підходів до управління банківськими активами з урахуванням впливу ризиків та невизначеності фінансового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління активами банків як інструменту підвищення їх прибутковості на прикладі АТ «ПУМБ».

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади та економічну сутність управління активами комерційного банку;
- провести аналіз динаміки, структури та якості активів АТ «ПУМБ»;

- оцінити вплив структури активів банку на показники його прибутковості;
- дослідити особливості управління активами банку в умовах макроекономічної нестабільності;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення управління активами банків в умовах невизначеності та ризикованості фінансового середовища;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління активами АТ «ПУМБ».

Об’єктом дослідження є процес управління активами комерційного банку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії управління активами банку як інструменту підвищення його прибутковості.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення для визначення поняття банківських активів, систематизації наукових підходів; метод аналізу та синтезу для дослідження структури ресурсів банку; методи індукції та дедукції для формування загальних висновків щодо впливу цифровізації та воєнного стану на банківський сектор під дією макроекономічних чинників; методи горизонтального і вертикального аналізу для дослідження динаміки обсягів, темпів росту та структурних зрушень у складі активів і пасивів банківських установ за аналізований період; метод фінансових коефіцієнтів для оцінки показників прибутковості, ліквідності, якості кредитного портфеля та загальної фінансової стійкості банків; порівняльний аналіз для зіставлення ефективності різних стратегій управління активами, оцінки рівня ризикозахищеності банків-конкурентів та виявлення лідерів ринку; та графічний метод для наочного відображення результатів аналізу, візуалізації тенденцій зміни прибутковості, структури активів та їх динаміки.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали Національного банку

України, фінансова звітність АТ «ПУМБ», матеріали офіційного сайту банку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, монографії, підручники, статті у фахових виданнях та ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління активами банку, які можуть бути використані в діяльності АТ «ПУМБ» для підвищення рівня прибутковості, забезпечення фінансової стійкості, оптимізації структури активів та мінімізації ризиків в умовах нестабільного фінансового середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної були висвітлені на міжнародних студентських конференціях у доповідях на тему:

1) «Управління активами банків як механізм забезпечення їх прибутковості». *XXI Міжнародна науково-практична конференція присвячена 50-річчю факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій УНУ. “Аспекти стабільного розвитку економіки”.* Уманський національний університет. 29 травня 2026 р. Умань.

2) «Трансформація стратегій управління банківськими активами в умовах макроекономічної нестабільності та системних ризиків в Україні». *V Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації».* 11 червня 2026 р. м. Херсон – Хмельницький.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи становить 37 сторінок друкованого тексту, містить 12 таблиць, 3 рисунків, списку використаних джерел із 43 найменувань та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Банківська система займає важливе місце у фінансовій системі держави, забезпечуючи рух і перерозподіл грошових ресурсів між учасниками економічних відносин. Результативність діяльності банків значною мірою залежить від ефективності формування та використання активів, адже саме вони є основою отримання прибутку, підтримання ліквідності та фінансової стійкості установи [2, с. 74].

Активи банку являють собою ресурси, що перебувають під його контролем і використовуються для проведення активних операцій, отримання доходів та виконання зобов'язань перед клієнтами й партнерами. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття. Зокрема, М. Крупка розглядає активи як ресурси, сформовані внаслідок минулих подій, які в майбутньому здатні приносити економічні вигоди [3, с. 213]. О. Іваненко визначає їх як результат розміщення власних і залучених коштів у фінансові інструменти та банківські операції з метою отримання доходу й забезпечення ліквідності [9, с. 58].

Специфіка банківських активів полягає в тому, що банки акумулюють тимчасово вільні кошти населення та суб'єктів господарювання, спрямовуючи їх у кредитні, інвестиційні та інші активні операції. Тому структура активів відображає основні напрями діяльності банку та його можливості щодо отримання прибутку [26, с. 41].

З економічного погляду активи виконують кілька важливих функцій: забезпечують формування доходів, підтримують ліквідність банку та сприяють інвестуванню коштів в економіку.

Для комплексного аналізу банківські активи поділяють за кількома класифікаційними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація активів комерційного банку

Ознака класифікації	Види активів
За рівнем ліквідності	високоліквідні, ліквідні, низьколіквідні
За рівнем ризику	безризикові, низькоризикові, середньоризикові, високоризикові
За прибутковістю	дохідні та недохідні
За економічним змістом	кредитні вкладення, інвестиції, міжбанківські операції, основні засоби, нематеріальні активи
За строками розміщення	короткострокові, середньострокові, довгострокові
За формою існування	фінансові та нефінансові активи

Джерело: складено автором за даними [3, с. 219; 26, с. 49]

Однією з основних характеристик активів є їх здатність приносити дохід. Водночас орієнтація виключно на прибутковість може призвести до зростання ризиків, тому банки мають підтримувати баланс між доходністю та ліквідністю відповідно до нормативних вимог регулятора [17, с. 67].

Важливим показником виступає якість активів, насамперед кредитного портфеля, який займає найбільшу частку в структурі активів банку. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності управління активами потребує посиленого контролю ризиків, диверсифікації вкладень і використання сучасних цифрових рішень [13, с. 72]. Одночасно зростає значення нематеріальних активів, зокрема ІТ-платформ, мобільних застосунків і систем обробки даних [15, с. 4].

Управління активами належить до основних напрямів банківського менеджменту. Л. А. Зверук визначає його як сукупність заходів щодо формування структури активів, яка забезпечує належний рівень доходності за прийнятного ризику та достатньої ліквідності. На думку А. В. Петрової та І. О. Смирнова, цей процес пов'язаний із постійним прийняттям рішень щодо розміщення ресурсів відповідно до стратегічних цілей банку [7, с. 309].

Головним завданням управління активами є отримання прибутку без втрати фінансової стійкості. Оскільки зростання доходності зазвичай супроводжується підвищенням ризику та скороченням ліквідності, управління активами здійснюється у взаємозв'язку з управлінням пасивами банку [33, с. 89].

Основні методи аналізу та управління активами банку представлені в табл.1.2

Таблиця 1.2

Основні методи аналізу та управління активами банку

Метод	Характеристика	Практичне призначення
Горизонтальний аналіз	Дослідження змін показників у динаміці	Визначення тенденцій зміни активів
Вертикальний аналіз	Вивчення структури активів	Оцінка питомої ваги окремих складових
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок фінансових показників	Аналіз ефективності використання активів
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих чинників	Виявлення причин зміни результатів діяльності
Стрес-тестування	Моделювання кризових ситуацій	Оцінка стійкості активів до ризиків
Економіко-математичне моделювання	Використання прогнозних моделей	Оптимізація структури активів

Джерело: складено автором за даними [8, с. 96; 12, с. 49; 22, с. 114]

Важливим завданням банку є підтримання належної якості активів. Під цим поняттям розуміють їх здатність забезпечувати стабільний дохід і виконувати свої функції без надмірного рівня ризику. Найбільша увага приділяється кредитному портфелю, адже кредитні операції формують значну частину активів та залишаються найбільш ризиковими [36, с. 25]. Для зниження можливих втрат банки використовують кредитний скоринг, внутрішні рейтинги позичальників і систему резервування [23, с. 48].

Складовою управління активами є ризик-менеджмент, оскільки рівень ризику безпосередньо впливає на структуру активів і фінансову стійкість банку. Найвагомішими для банківської діяльності є кредитний, процентний, валютний, ринковий ризику та ризик ліквідності [29, с. 49].

Розвиток цифрових технологій розширив можливості аналізу та контролю активів. Використання великих масивів даних, інструментів штучного інтелекту й автоматизованих систем моніторингу дає змогу швидше оцінювати якість активів, виявляти ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень [31, с. 18].

Важливу роль у вдосконаленні управління активами відіграє стратегічне планування. Науковці К. В. Павлов, І. С. Скороход, М. І. Карлін, О. В. Стащук та О. Ю. Держай зазначають, що стратегічний підхід дозволяє узгодити структуру активів із перспективними цілями розвитку банку та підвищити результативність його діяльності [24, с. 8].

Функціонування банківської системи України відбувається в умовах воєнного стану, інфляції та підвищеної невизначеності. Тому стратегічне управління активами є необхідною умовою підтримання стабільності та прибутковості банківських установ. На думку Д. А. Ротар, така стратегія має поєднувати цілі прибутковості, фінансової стійкості та мінімізації ризиків [28, с. 19].

На формування стратегії впливають зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх належать економічна ситуація, монетарна політика, інфляція, валютні коливання, конкуренція та нормативне регулювання. Серед внутрішніх факторів важливими є фінансова стратегія банку, ресурсна база, якість управління, рівень прийнятного ризику та цифровізація діяльності [21, с. 35].

В умовах воєнного стану банки посилюють заходи фінансової безпеки та диверсифікують активи для зниження кредитних ризиків. В. В. Коваленко підкреслює, що диверсифікація є одним із найефективніших способів збереження капіталу в кризових умовах [11, с. 87]. Водночас сучасні ІТ-технології сприяють точнішій оцінці кредитоспроможності клієнтів і постійному контролю за станом активів [31, с. 19].

Основні стратегічні напрями управління активами банків в сучасних умовах представлені в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Основні стратегічні напрями управління активами банків

Стратегічний напрям	Характеристика	Очікуваний результат
Диверсифікація активів	Розподіл ресурсів між різними напрямками вкладень	Зниження концентрації ризиків
Підвищення якості кредитного портфеля	Посилення контролю за кредитними ризиками	Скорочення частки проблемних кредитів
Розвиток цифрових технологій	Впровадження автоматизованих систем управління	Підвищення ефективності управління активами
Управління ліквідністю	Формування достатнього запасу ліквідних активів	Забезпечення платоспроможності банку
Ризик-орієнтоване управління	Інтеграція ризик-менеджменту в процес прийняття рішень	Підвищення фінансової стійкості
Розвиток інноваційних активних операцій	Запровадження нових банківських продуктів та послуг	Зростання доходів та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за даними [11, с. 89; 24, с. 9; 16, с. 139]

Одним із напрямів удосконалення управління активами є використання методів прогнозування та моделювання. Економіко-математичні моделі, сценарний аналіз і стрес-тестування дозволяють оцінювати вплив кризових явищ на структуру активів та своєчасно коригувати управлінські рішення [22, с. 145].

В умовах післявоєнного відновлення України зростає значення фінансування реального сектору економіки. Б. М. Куява наголошує на необхідності активізації кредитування підприємств та підтримки інноваційних проєктів [16, с. 140]. Водночас поширюється застосування принципів сталого розвитку (ESG), що сприяє підвищенню стійкості активів і довіри інвесторів [4, с. 276].

Важливим завданням банків залишається скорочення проблемних активів, адже значна частка непрацюючих кредитів погіршує фінансові результати

установи. Н. Нянчук підкреслює, що ефективне врегулювання такої заборгованості є необхідною умовою фінансової стабільності банку [23, с. 49].

Отже, стратегічне управління активами забезпечує узгодження довгострокових цілей банку з розміщенням ресурсів, сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій. В умовах воєнного стану й цифровізації воно залишається одним із ключових чинників стабільного розвитку банківського сектору України.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що активи комерційного банку є основою його діяльності та головним джерелом формування доходів. Під активами банку слід розуміти сукупність фінансових і нефінансових ресурсів, які використовуються для здійснення активних операцій, підтримання ліквідності та отримання прибутку. Аналіз наукових підходів показав, що ефективність функціонування банку значною мірою залежить від структури активів, рівня їх дохідності, ліквідності, диверсифікації та ризиковості. Встановлено, що найбільшу частку в активах банків займають кредитні та інвестиційні операції, які забезпечують основний обсяг доходів, але водночас пов'язані з підвищеним рівнем ризику.

2. Визначити, що управління активами є безперервним процесом прийняття рішень щодо розміщення ресурсів банку. Його головним завданням є досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та фінансовою стійкістю, що забезпечує ефективне функціонування банківської установи в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗМІН СТРУКТУРИ АКТИВІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») належить до провідних банків України та має понад 30 років досвіду роботи на фінансовому ринку. З моменту заснування у 1991 році банк поступово зміцнював свої позиції та сьогодні входить до переліку системно важливих банків країни. Він займає вагоме місце серед українських банків за обсягом активів, кредитного портфеля та залучених коштів клієнтів. Основним завданням банку є надання якісних фінансових послуг, забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності [1].

АТ «ПУМБ» здійснює діяльність на підставі банківської ліцензії Національного банку України та надає комплекс банківських послуг, серед яких кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, інвестиційні послуги, операції з цінними паперами та сучасні цифрові фінансові сервіси. Завдяки впровадженню інноваційних технологій та розвитку дистанційних каналів обслуговування банк активно розширює клієнтську базу та підвищує рівень конкурентоспроможності на ринку банківських послуг [27, с. 3].

Однією з сильних сторін АТ «ПУМБ» є універсальна модель ведення бізнесу. Банк працює як із великими корпоративними клієнтами, так і з населенням, пропонуючи широкий вибір фінансових продуктів і послуг. Це дозволяє формувати доходи з різних напрямів діяльності та знижувати залежність від окремих сегментів ринку 37, с. 131].

Сучасна стратегія розвитку банку орієнтована на цифрову трансформацію бізнес-процесів, удосконалення системи ризик-менеджменту, розширення продуктової лінійки та підвищення якості обслуговування клієнтів. Значна увага приділяється розвитку мобільного банкінгу, дистанційних каналів комунікації та

автоматизації фінансових операцій, що відповідає сучасним тенденціям розвитку банківського сектору України [31, с. 17].

Діяльність АТ «ПУМБ» здійснюється відповідно до вимог Національного банку України щодо ліквідності, капіталу та управління ризиками. Наявність ефективної системи внутрішнього контролю та корпоративного управління сприяє підтриманню фінансової стійкості банку та його стабільній роботі навіть в умовах складної економічної ситуації [11, с. 84]. Для проведення подальшого аналізу доцільно узагальнити основні відомості про банк.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «ПУМБ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк»
Скорочене найменування	АТ «ПУМБ»
Рік заснування	1991
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Вид діяльності	Банківська діяльність
Основні напрями діяльності	Кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, інвестиційні послуги
Категорія банку	Універсальний комерційний банк
Регулятор	Національний банк України
Клієнти банку	Фізичні особи, юридичні особи, малий та середній бізнес, корпоративні клієнти
Основні джерела доходів	Процентні та комісійні доходи
Офіційний сайт	https://www.pumb.ua

Джерело:[1]

Упродовж останніх років АТ «ПУМБ» демонструє стабільне зростання масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням обсягів активів, власного капіталу та фінансових результатів. Банк активно адаптується до сучасних викликів фінансового середовища, впроваджує нові підходи до управління активами та пасивами, удосконалює систему управління ризиками та підвищує ефективність використання ресурсів. Значна увага приділяється розвитку

цифрових сервісів і підвищенню операційної ефективності, що забезпечує зміцнення конкурентних позицій на українському банківському ринку [15, с. 4].

В умовах воєнного стану АТ «ПУМБ» продовжує забезпечувати безперервність надання банківських послуг, підтримує клієнтів та зберігає високий рівень фінансової стійкості. Це свідчить про ефективність системи управління банком та створює належні передумови для подальшого аналізу структури активів, оцінки їх динаміки та визначення впливу активних операцій на прибутковість банківської установи у 2023–2025 роках.

Ефективність діяльності комерційного банку значною мірою визначається обсягом, структурою та якістю його активів. Саме активні операції формують основну частину доходів банківської установи, забезпечують підтримання ліквідності та визначають рівень прибутковості банку. Тому аналіз динаміки активів дозволяє оцінити напрями розвитку банку, особливості розміщення ресурсів та результативність обраної стратегії управління активами.

Для проведення дослідження використано дані фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2023–2025 роки [34].

Таблиця 2.2

Динаміка основних складових активів АТ «ПУМБ» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2023	Відн. відх., %
Грошові кошти та їх еквіваленти	33 748,0	59 202,1	74 447,2	40 699,3	120,60
Кредити та аванси банкам	4 213,5	5 435,0	6 126,8	1 913,3	45,41
Інвестиції в цінні папери	60 441,8	53 030,0	46 389,3	-14 052,5	-23,25
Кредити та аванси клієнтам	52 058,0	66 920,4	98 145,6	46 087,6	88,53
Інші фінансові активи	2 611,8	1 979,2	2 829,0	217,2	8,32
Основні засоби	1 652,2	2 142,6	2 040,7	388,5	23,51
Нематеріальні активи	320,3	395,6	488,3	168,0	52,44
Усього активів	155 621,2	189 711,1	231 031,8	75 410,6	48,46

Джерело: сформовано на основі [1].

Проведений аналіз показав, що протягом 2023–2025 років АТ «ПУМБ» демонстрував стійку тенденцію до збільшення активів. Їх загальний обсяг зріс зі 155,6 млрд грн у 2023 році до 231,0 млрд грн у 2025 році. У 2024 році приріст

склав 34,1 млрд грн, а в 2025 році активи збільшилися ще на 41,3 млрд грн. Це свідчить про поступове розширення масштабів діяльності банку та зміцнення його ринкових позицій.

Найбільші зміни відбулися у кредитному портфелі. Обсяг кредитів та авансів клієнтам зріс із 52,1 млрд грн до 98,1 млрд грн, тобто більш ніж на 46 млрд грн за два роки. Така динаміка свідчить про посилення ролі кредитних операцій у структурі активів банку та активніше залучення ресурсів до фінансування потреб клієнтів.

Водночас значно збільшився обсяг грошових коштів та їх еквівалентів. У 2024 році приріст склав понад 25,4 млрд грн, а у 2025 році – ще 15,2 млрд грн. Це свідчить про зміцнення ліквідної позиції банку та формування додаткового запасу фінансової стійкості.

На відміну від кредитного портфеля, вкладення в цінні папери протягом досліджуваного періоду скорочувалися. У 2024 році зменшення становило 7,4 млрд грн, а у 2025 році – ще 6,6 млрд грн. Така ситуація може свідчити про переорієнтацію банку з інвестиційних операцій на кредитні вкладення, які забезпечують вищий рівень дохідності.

Для більш повної оцінки ефективності управління активами доцільно проаналізувати їх структуру.

Таблиця 2.3

Структура активів АТ «ПУМБ» у 2023–2025 рр., %

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023, %	Відхилення 2025/2024, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	21,69	31,21	32,22	+9,52	+1,01
Кредити та аванси банкам	2,71	2,86	2,65	+0,15	-0,21
Інвестиції в цінні папери	38,84	27,95	20,08	-10,89	-7,87
Кредити та аванси клієнтам	33,45	35,27	42,48	+1,82	+7,21
Інші фінансові активи	1,68	1,04	1,22	-0,64	+0,18
Основні засоби	1,06	1,13	0,88	+0,07	-0,25
Нематеріальні активи	0,21	0,21	0,21	0,00	0,00
Інші активи	0,36	0,33	0,26	-0,03	-0,07
Разом	100,00	100,00	100,00	–	–

Джерело: складено та розраховано автором на основі [34].

Проведений аналіз структури активів АТ «ПУМБ» свідчить про зміни у підходах до розміщення фінансових ресурсів банку. Якщо у 2023 році найбільшу частку в активах становили вкладення в цінні папери (38,84 %), то у 2025 році основне місце вже займав кредитний портфель, частка якого досягла 42,48 %.

За досліджуваний період питома вага кредитів та авансів клієнтам збільшилася на 9,03 відсоткових пункти. Це вказує на активізацію кредитної діяльності банку та зростання її значення у формуванні активів. Водночас частка інвестицій у цінні папери зменшилася на 18,76 відсоткових пункти, що свідчить про переорієнтацію банку на більш дохідні напрями використання ресурсів.

Позитивною тенденцією є також збільшення частки грошових коштів та їх еквівалентів з 21,69 % до 32,22 %. Це свідчить про достатній рівень ліквідності та здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами навіть в умовах економічної нестабільності. Графік динаміки активів представлено на рис.2.1

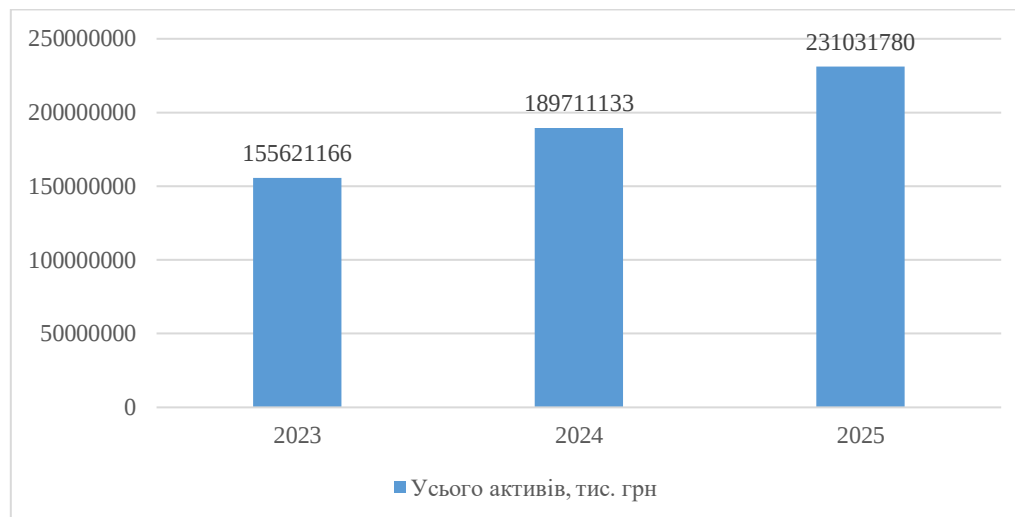


Рис. 2.1 Динаміки загального обсягу активів АТ «ПУМБ» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено та розраховано автором на основі [1].

Дані рис.2.1 свідчать про стійку позитивну динаміку загального обсягу активів АТ «ПУМБ» протягом 2023–2025 років. У 2024 році активи банку зросли на 34,1 млрд грн порівняно з попереднім роком, а у 2025 році їх приріст склав ще 41,3 млрд грн. Загалом за досліджуваний період активи збільшилися на 75,4 млрд

грн або на 48,46 %, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності банку. Позитивна тенденція зростання активів є результатом активного розвитку кредитних операцій, збільшення обсягів високоліквідних коштів та ефективної політики управління фінансовими ресурсами.

Отримані результати характеризують АТ «ПУМБ» як один із найбільш динамічних банків України, який навіть в умовах воєнного стану забезпечує стабільне нарощування ресурсної бази та активних операцій.

Далі оцільно побудувати лінійний графік, який наочно демонструватиме стабільне зростання активів банку протягом 2023–2025 років.

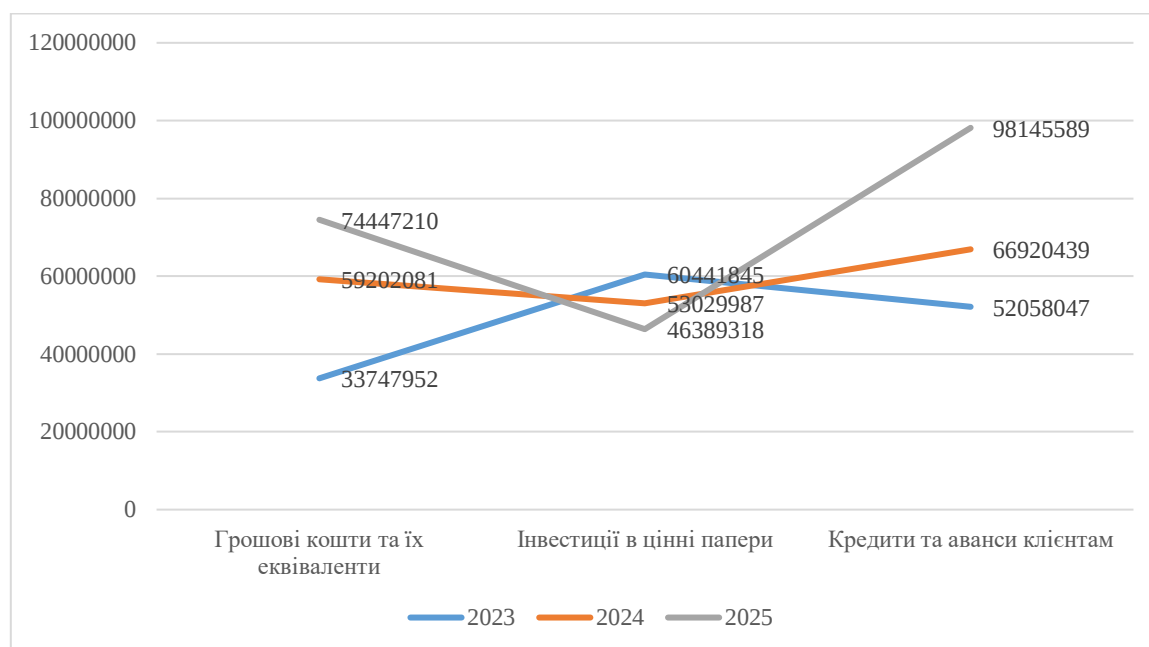


Рис. 2.2. Динаміка активів банку АТ «ПУМБ» протягом 2023–2025 рр.

Джерело: складено та розраховано автором на основі [1].

Аналіз рис.2.2 дозволяє зробити висновок про суттєві структурні зміни в активах АТ «ПУМБ». Найбільш динамічно зростали кредити та аванси клієнтам, обсяг яких збільшився з 52,1 млрд грн у 2023 році до 98,1 млрд грн у 2025 році. Водночас спостерігається поступове скорочення інвестицій у цінні папери, що свідчить про зміну пріоритетів банку в напрямі розширення кредитної діяльності. Значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів підтверджує прагнення банку підтримувати достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості. Таким

чином, структура активів АТ «ПУМБ» у 2023–2025 роках характеризується переорієнтацією на більш дохідні кредитні операції при одночасному забезпеченні належного запасу ліквідних ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності банку.

Отже, проведений аналіз показав, що протягом 2023–2025 років АТ «ПУМБ» демонстрував стале зростання активів, що супроводжувалося суттєвими змінами їх структури. Основним драйвером зростання виступали кредити та аванси клієнтам, тоді як частка інвестицій у цінні папери поступово скорочувалася. Одночасне збільшення обсягів ліквідних коштів свідчить про прагнення банку підтримувати високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Отримані результати підтверджують активну реалізацію стратегії нарощування дохідних активів і створюють основу для подальшого аналізу впливу структури активів на прибутковість АТ «ПУМБ».

Одним із головних критеріїв ефективності управління активами банку виступає його здатність генерувати прибуток. Саме активні операції формують основну частину доходів банківської установи, тому зміна структури активів безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Аналіз прибутковості дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії управління активами та визначити рівень результативності використання ресурсного потенціалу банку.

Упродовж 2023–2025 років АТ «ПУМБ» демонстрував позитивну динаміку фінансових результатів. Зростання кредитного портфеля, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів активних операцій сприяли підвищенню процентних і комісійних доходів банку.

Згідно з даними таблиці 2.6, протягом досліджуваного періоду спостерігається стале зростання всіх основних показників фінансових результатів банку. Найвищі темпи приросту зафіксовано за показником чистого прибутку, який у 2025 році перевищив рівень 2024 року більш ніж удвічі. Така

динаміка свідчить про підвищення ефективності використання активів та результативність обраної стратегії управління банком.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансових результатів діяльності АТ «ПУМБ»
у 2023–2025 рр., тис. грн**

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2023	Відн. відх.,%
Чистий процентний дохід	12 892,8	14 650,1	17 336,1	4 443,3	34,46
Чистий комісійний дохід	1 842,3	2 161,1	3 582,6	1 740,3	94,46
Прибуток до оподаткування	6 421,3	8 133,2	10 704,3	4 283,0	66,70
Чистий прибуток	3 215,6	3 942,4	8 051,7	4 836,1	150,40

Джерело: складено та розраховано автором на основі [36].

Важливим етапом аналізу є оцінка показників прибутковості активів та капіталу банку.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання активів та капіталу
АТ «ПУМБ» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Абс. Відхилення 2025/2023
Активи, млн грн	155 621,2	189 711,1	231 031,8	75 410,6
Власний капітал, млн грн	19 676,1	25 321,1	31 570,1	11 894,0
Чистий прибуток, млн грн	3 215,6	3 942,4	8 051,7	4 836,1
ROA, %	2,07	2,08	3,49	1,42
ROE, %	16,34	15,57	25,50	9,16

Джерело: складено та розраховано автором на основі [36].

Показник рентабельності активів (ROA) протягом 2023–2024 років залишався майже незмінним, однак у 2025 році зріс до 3,49 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів банку. Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності власного капіталу (ROE), яка у 2025 році досягла 25,50 %. Це свідчить про високий рівень прибутковості діяльності банку та ефективність управління його активами.

Для наочного відображення динаміки фінансових результатів доцільно побудувати відповідний рис.2.3.



Рис. 2.3 Динаміка чистого прибутку АТ «ПУМБ» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено та розраховано автором на основі [36].

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про значне зростання прибутковості банку протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році чистий прибуток становив 3,2 млрд грн, то у 2025 році він перевищив 8 млрд грн. Загальний приріст за два роки склав понад 150 %, що свідчить про ефективну реалізацію політики управління активами та зростання результативності банківської діяльності. Отримані результати підтверджують, що збільшення частки дохідних активів позитивно вплинуло на фінансові результати банку.

Для оцінки взаємозв'язку між зростанням активів та прибутковістю доцільно побудувати рис.2.4.

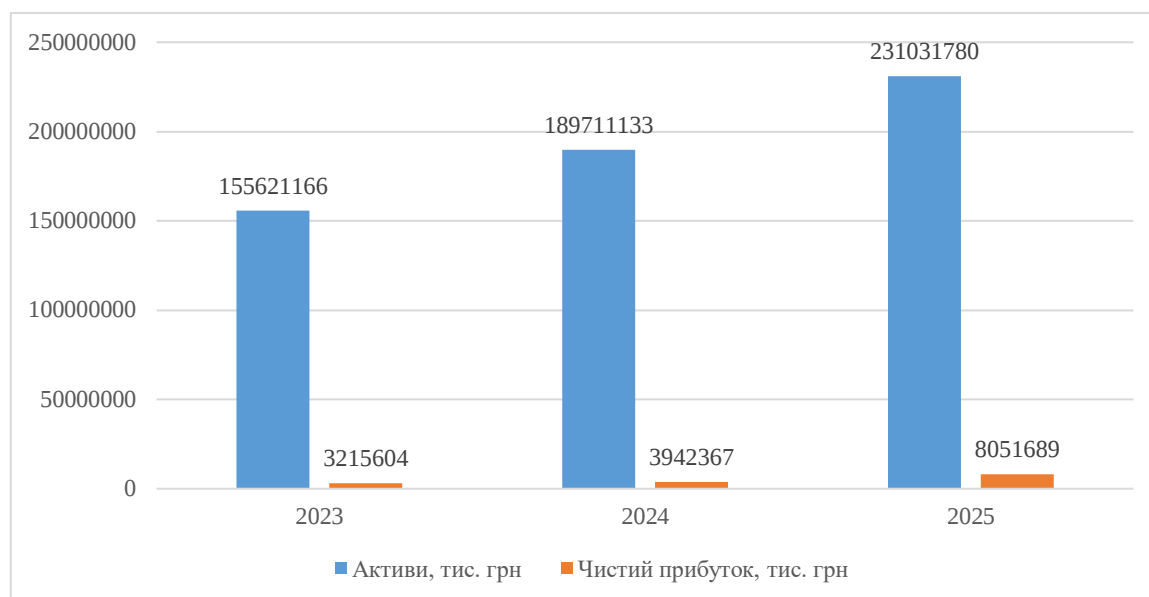


Рис.2.4 Порівняння динаміки активів і чистого прибутку
АТ «ПУМБ» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено та розраховано автором на основі [36].

Представлені дані на рисунку 2.9 демонструють наявність прямої залежності між зростанням активів та фінансовими результатами банку. Протягом 2023–2025 років активи АТ «ПУМБ» збільшилися на 48,46 %, тоді як чистий прибуток зріс більш ніж у 2,5 раза. Це свідчить про те, що банк не лише нарощував обсяги активних операцій, але й підвищував ефективність їх використання. Особливо важливим є випереджаюче зростання прибутку порівняно зі зростанням активів, що підтверджує підвищення результативності управління ресурсами та покращення структури активів. Загалом результати аналізу свідчать про високий рівень ефективності діяльності АТ «ПУМБ» та успішну реалізацію стратегії управління активами в досліджуваному періоді.

Висновки до розділу 2

1. У результаті проведеного аналізу діяльності АТ «ПУМБ» встановлено, що банк належить до провідних універсальних банків України та характеризується стабільним розвитком, високим рівнем фінансової стійкості та

активною адаптацією до сучасних умов функціонування банківського сектору. Аналіз динаміки активів засвідчив стале зростання масштабів діяльності банку, про що свідчить збільшення загального обсягу активів з 155,6 млрд грн у 2023 році до 231,0 млрд грн у 2025 році. Загальний приріст активів за досліджуваний період склав 75,4 млрд грн або 48,46 %, що свідчить про ефективну політику формування та розміщення фінансових ресурсів.

2. Проведений структурний аналіз активів дозволив виявити суттєві зміни у пріоритетах активної діяльності банку. Найбільшими темпами зростали кредити та аванси клієнтам, обсяг яких збільшився з 52,1 млрд грн до 98,1 млрд грн, а їх питома вага в структурі активів зросла з 33,45 % до 42,48 %. Одночасно спостерігалось скорочення частки інвестицій у цінні папери, що свідчить про переорієнтацію банку на більш дохідні кредитні операції.

3. Оцінка фінансових результатів діяльності банку підтвердила ефективність реалізованої політики управління активами. У 2023–2025 роках спостерігалось стабільне зростання чистого процентного доходу, чистого комісійного доходу та прибутку банку. Особливо суттєво збільшився чистий прибуток, який у 2025 році досяг 8,05 млрд грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2024 року. Показники рентабельності активів та власного капіталу також продемонстрували позитивну динаміку, досягнувши у 2025 році відповідно 3,49 % та 25,50 %. Це свідчить про високу ефективність використання ресурсів банку та результативність його стратегії управління активами.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЕНОСТІ ТА РИЗИКОЕНОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах діяльність банків відбувається під впливом значної кількості зовнішніх ризиків, серед яких воєнний стан, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зміни монетарної політики. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління активами, оскільки саме від її ефективності залежить фінансова стійкість банку та його здатність забезпечувати стабільне зростання.

Проведене дослідження діяльності АТ «ПУМБ» за 2023–2025 роки показало позитивну динаміку розвитку банку. За аналізуючі роки банк суттєво наростив обсяг активів та зміцнив свої позиції на банківському ринку. Аналіз структури активів засвідчив зростання частки кредитного портфеля, який став основним джерелом формування процентних доходів банку. Разом із тим збільшення обсягів кредитування супроводжується підвищенням кредитного ризику, що потребує більш ретельного контролю за якістю кредитного портфеля та постійного вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Для підвищення ефективності управління активами увагу зосереджено на кількох ключових напрямках, а саме диверсифікації кредитного портфеля, оптимізації структури ліквідних активів, розвитку цифрових технологій управління та вдосконаленні системи ризик-менеджменту. Важливим завданням стало розширення фінансування перспективних галузей економіки, зокрема агропромислового комплексу, енергетики, логістики та переробної промисловості.

На основі виявлених тенденцій можна прогнозувати подальше зростання активів АТ «ПУМБ» за умови збереження поточних темпів розвитку. Водночас

для забезпечення стійкого розвитку банку важливо не лише збільшувати обсяги активів, а й підвищувати їхню якість шляхом посилення контролю за кредитними ризиками, розвитку системи моніторингу позичальників та розширення фінансування перспективних галузей економіки, зокрема агропромислового комплексу, енергетики, логістики та переробної промисловості. Саме ці напрями можуть стати основою для подальшого зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку.

Для забезпечення ефективного управління активами в умовах невизначеності доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегічні напрями вдосконалення управління активами АТ
«ПУМБ» в умовах невизначеності фінансового середовища**

Стратегічний напрям	Основні заходи реалізації	Очікуваний результат
Диверсифікація активів	Розширення напрямів кредитування, збільшення частки інвестиційних інструментів	Зниження концентрації ризиків
Оптимізація структури ліквідності	Перерозподіл частини високоліквідних активів у більш дохідні фінансові інструменти	Підвищення прибутковості активів
Удосконалення кредитної політики	Посилення контролю за кредитоспроможністю позичальників	Зменшення обсягу проблемної заборгованості
Розвиток ризик-менеджменту	Регулярне стрес-тестування та сценарний аналіз ризиків	Підвищення фінансової стійкості банку
Цифровізація управління активами	Впровадження Big Data та систем штучного інтелекту	Підвищення ефективності управлінських рішень
Розвиток ESG-підходів	Фінансування соціально відповідальних та екологічних проєктів	Зростання інвестиційної привабливості банку
Розширення фінансування реального сектору економіки	Підтримка аграрного, енергетичного та виробничого секторів	Збільшення обсягів якісних активів

Джерело: складено автором на основі [24, с. 10]

Для оцінки можливих результатів реалізації запропонованих заходів було здійснено прогнозування подальшого розвитку активів банку на основі динаміки показників за 2023–2025 роки. Отримані результати свідчать про наявність передумов для подальшого зростання активів за умови збереження поточних тенденцій розвитку та ефективного управління ризиками, наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз динаміки активів АТ «ПУМБ» на 2026 рік

Показник	2023	2024	2025	Прогноз на 2026
Активи, млрд грн	155,6	189,7	231,0	281,3
Темп приросту, %	–	21,91	21,78	21,78

Джерело: складено автором на основі [24, с. 10]

Дані таблиці 3.2 свідчать, що за умови збереження поточних тенденцій розвитку обсяг активів АТ «ПУМБ» у 2026 році може досягти 281,3 млрд грн. Основним фактором зростання залишатиметься кредитний портфель, оскільки саме кредитні операції забезпечують значну частину доходів банку. При цьому важливо підтримувати достатній рівень ліквідності та контролювати якість активів для забезпечення фінансової стійкості банку.

З урахуванням середніх темпів приросту активів можна прогнозувати, що в наступному періоді їх обсяг перевищить 281,3 млрд грн. Основним фактором зростання залишатиметься кредитний портфель, оскільки саме кредитні операції забезпечують значну частину доходів банку. При цьому важливо зберігати достатній рівень ліквідних активів для підтримання фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності.

Проведене прогнозування дає підстави очікувати, що використання автоматизованих скорингових моделей, цифрових технологій аналізу даних та регулярного стрес-тестування сприятиме покращенню якості кредитного портфеля й зниженню рівня проблемної заборгованості. Крім того, оптимізація структури активів шляхом часткового перерозподілу надлишкових ліквідних

ресурсів у більш дохідні фінансові інструменти дозволить підвищити рівень прибутковості активних операцій.

Перспективним напрямом розвитку є також впровадження ESG-підходів та розширення фінансування проєктів у сферах енергоефективності, відновлюваної енергетики та підтримки малого і середнього бізнесу. Це сприятиме формуванню якісного активного портфеля та підвищенню інвестиційної привабливості банку.

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління активами та очікувані результати їх реалізації узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління
активами АТ «ПУМБ» та очікувані результати їх реалізації**

Рекомендований захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Удосконалення системи оцінювання кредитоспроможності клієнтів	Впровадження автоматизованих скорингових моделей	Зниження кредитного ризику
Диверсифікація кредитного портфеля	Розширення фінансування різних галузей економіки	Зменшення концентрації ризиків
Оптимізація структури ліквідних активів	Перерозподіл частини ліквідних ресурсів у дохідні інструменти	Зростання прибутковості активів
Розвиток цифрових технологій	Використання Big Data та штучного інтелекту	Підвищення якості управлінських рішень
Посилення системи ризик-менеджменту	Регулярне проведення стрес-тестування	Підвищення фінансової стійкості
Удосконалення управління проблемною заборгованістю	Запровадження систем раннього виявлення ризиків	Скорочення частки проблемних кредитів
Впровадження ESG-підходів	Фінансування екологічних та соціальних проєктів	Підвищення інвестиційної привабливості банку

Джерело: складено автором на основі [24].

Модернізація системи управління активами АТ «ПУМБ» доцільна через впровадження принципів ESG-банкінгу. Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів під час прийняття кредитних та інвестиційних рішень сприятиме зниженню довгострокових ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості банку та зміцненню його репутації на фінансовому ринку.

Перспективними напрямками ESG-фінансування для АТ «ПУМБ» є підтримка проєктів у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики, модернізації інфраструктури та розвитку малого і середнього бізнесу. Реалізація таких проєктів дозволить сформувати якісний кредитний портфель і забезпечити стабільні джерела доходів у майбутньому.

Важливим напрямом удосконалення управління активами залишається робота з проблемною заборгованістю. Для зниження кредитних ризиків банку доцільно посилити моніторинг фінансового стану позичальників, впровадити системи раннього попередження ризиків та використовувати сучасні цифрові інструменти оцінювання кредитоспроможності клієнтів.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прибутковості активів, покращенню структури кредитного портфеля, скороченню частки проблемних кредитів та зміцненню фінансової стійкості АТ «ПУМБ». Це дозволить банку підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток в умовах невизначеності фінансового середовища.

Висновки до розділу 3

1. Визначено основні напрями вдосконалення управління активами АТ «ПУМБ» з урахуванням сучасних умов функціонування банківського сектору та високого рівня невизначеності фінансового середовища. Встановлено, що ефективне управління активами має базуватися на поєднанні диверсифікації активних операцій, контролю ризиків, підтримання належного рівня ліквідності та використання сучасних цифрових технологій. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню якості активів, зниженню кредитних ризиків і зміцненню фінансової стійкості банку.

2 За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління активами АТ «ПУМБ». Зокрема,

запропоновано удосконалити систему оцінювання кредитоспроможності позичальників, оптимізувати структуру кредитного портфеля, посилити ризик-менеджмент, розширити використання цифрових інструментів управління та впроваджувати ESG-підходи у процес формування активів. Запропоновані заходи враховують сучасні виклики банківської діяльності, пов'язані з воєнним станом та економічною нестабільністю.

3. Проведене прогнозування показало, що за умови збереження наявних тенденцій обсяг активів АТ «ПУМБ» у перспективі може перевищити 281 млрд грн, що свідчить про значний потенціал подальшого розвитку банку та зміцнення його ринкових позицій. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прибутковості активних операцій, покращенню якості кредитного портфеля, скороченню частки проблемної заборгованості та підвищенню ефективності використання ресурсів банку. У результаті це створить передумови для стабільного довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» на банківському ринку України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління активами комерційного банку в умовах невизначеності та ризикогенності фінансового середовища. За результатами проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання.

1. Встановлено, що активи банку є основою його фінансового потенціалу та визначають можливості щодо отримання доходів, забезпечення ліквідності й підтримання фінансової стійкості. Управління активами розглядається як комплексний процес формування, розміщення та контролю використання ресурсів банку, спрямований на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком.

2. Проведений аналіз діяльності АТ «ПУМБ» засвідчив позитивну динаміку розвитку банку у 2023–2025 роках. Загальний обсяг активів зріс із 155,6 млрд грн до 231,0 млрд грн, що свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу та ринкових позицій установи. Найбільшу частку активів становлять кредити та аванси клієнтам, питома вага яких зросла з 33,45 % до 42,48 %, що підтверджує посилення ролі кредитних операцій у формуванні доходів банку.

3. За результатами оцінки структури активів встановлено, що збільшення кредитного портфеля АТ «ПУМБ» позитивно вплинуло на обсяги процентних доходів та фінансові результати діяльності банку. Водночас зростання кредитних вкладень супроводжується підвищенням кредитного ризику, що потребує постійного контролю за якістю активів, удосконалення системи ризик-менеджменту та підтримання оптимального рівня ліквідності.

4. Дослідження особливостей управління активами в умовах нестабільного фінансового середовища показало, що на діяльність банків суттєво впливають воєнний стан, інфляційні процеси, валютні коливання та зміни монетарної політики. У таких умовах важливого значення набувають диверсифікація активів,

стрес-тестування, цифровізація процесів управління та своєчасне виявлення ризиків.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення управління активами АТ «ПУМБ», серед яких диверсифікація активних операцій, оптимізація структури ліквідних ресурсів, розвиток цифрових технологій, посилення системи ризик-менеджменту та впровадження ESG-підходів. На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління активами, які передбачають удосконалення оцінювання кредитоспроможності клієнтів, оптимізацію кредитного портфеля, покращення управління ліквідністю та посилення контролю за проблемною заборгованістю.

6. Проведене прогнозування дозволило встановити, що за умови збереження наявних тенденцій розвитку АТ «ПУМБ» має потенціал для подальшого зростання активів та зміцнення конкурентних позицій на банківському ринку. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прибутковості активних операцій, покращенню якості кредитного портфеля, скороченню частки проблемної заборгованості та зміцненню фінансової стійкості банку.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління активами є важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку банківської установи. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить АТ «ПУМБ» підвищити ефективність використання активів, мінімізувати ризики, забезпечити стійке зростання та зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «ПУМБ». Офіційний сайт банку.URL: <https://www.pumb.ua>
2. Банківська система: навчальний посібник / укл.: Нікіфоров П. О., Гладчук О. М., Марич М. Г., Федішин М. П. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2023. 224 с.
3. Банківська система: підручник / [М. Крупка, Є. Андрущак, Н. Пайтра та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. Крупки. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.
4. Барна М. Ю., Руцишин Н. М. Розвиток банківської системи України у контексті державної політики відновлення економічного зростання: монографія. Львів: Растр-7, 2022. 407 с.
5. Гладчук О., Марич М. Капіталізація нематеріальних активів банків у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-10>
6. Заруцька О., Новікова Л., Григель А. Особливості бізнес-моделей банків України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4(84). С. 101-110.
7. Зверук Л. А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків / Л. А. Зверук. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 307-313.
8. Зозуля О. Ф. Факторний аналіз у банківській діяльності: методологія та практика. Львів: ЛНУ, 2022. 198 с.
9. Іваненко О. В. Управління активами банку: теорія і практика. К., 2021. 320 с.
10. Іваненко С. В. Аналіз фінансових показників банку: сучасні методи. Київ: Видавництво «Фінанси і кредит», 2022. 320 с.
11. Лоскутов Д. М. Управління активами банків як механізм забезпечення їх прибутковості. *XXI Міжнародна науково-практична*

конференція присвячена 50-річчю факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій УНУ. “Аспекти стабільного розвитку економіки”. Уманський національний університет. 29 травня 2026 р. Умань. С. 110-113.

12. Лоскутов Д. М. Трансформація стратегій управління банківськими активами в умовах макроекономічної нестабільності та системних ризиків в Україні. V Міжнародна науково-практична конференція “Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації”. 11 червня 2026 р. м. Херсон -Хмельницький .

13. Коваленко В. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(48). С. 81-93. URL: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(48\).2022.819394](https://doi.org/10.30970/fp.4(48).2022.819394)

14. Коваленко М. П. Горизонтальний і вертикальний аналіз у банківській справі. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 45–51.

15. Коваленко Т. В. Проблемні кредити як фактор фінансової нестабільності *Економіка і право*. 2023. Т. 15, № 1. С. 70–77.

16. Кравченко І. П. Управління нематеріальними активами в банках. *Банківський журнал*. 2023. № 3. С. 50–58.

17. Крухмаль О., Сухонок В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.98>

18. Куява Б. М. Стратегія інноваційного розвитку банківського сектору у повоєнному відновленні України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 6 (288). С. 135–142. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25._topic_Bohdan-Kuiava-135-142.pdf

19. Макаренко Ю.П. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика*

та досвід. 2017. №24. С. 66—70. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_-2017/13.pdf

20. Матвійчук Н. М. Сучасні тенденції розвитку державних банків в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 6 (06). С. 86-91. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.6-16>

21. Мороз Н. М., Червінська О. І. Макроекономічні чинники розвитку банківської системи України. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 126–132.

22. Музичка О.М. Сучасні методичні підходи до аналізу та оцінки якості активів банку. *Наукові записки*. 2013. № 2(43). С. 45-54

23. Назаренко Ю. М. Макроекономічний вплив на структуру банківських активів. *Економічний вісник*. 2023. № 6. С. 33–41.

24. Нікітін Д. В. Статистичні методи в управлінні банківськими активами. Одеса: Одеський національний університет, 2023. 210 с.

25. Нянчук Н. Управління проблемними активами у банківській системі України. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. С. 45–53. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/58/43>

26. Павлов К. В., Скороход І. С., Карлін М. І., Стащук О. В., Держай О. Ю. Теоретико-методичні підходи до реалізації механізму стратегічного планування банківського сектору України. – 2025. URL <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/9608ed7f-1518-4a70-9031-b94b44d59cd9>

27. Петренко С. І. Сегментація банківських активів . *Банківська справа*. 2020. № 2. С. 22–29.

28. Петрова А. В., Смирнов І. О. Управління активами банку: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2023. 275 с.

29. Подосян Н. О., Коваленко В. В. Інновації в обслуговуванні роздрібного банківського бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-04>

30. Ротар Д.А. Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ і та напрями їх оптимізації. *Молодий вчений*. 2014. №6 (2). С. 18—21
31. Сидоренко М. А. Кредитний ризик у банківській діяльності. *Фінансовий журнал*. 2022. № 4. С. 45–53.
32. Сисоєнко І., Карлюка Д. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 132-137. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.22>
33. Смирнов В. О. Цифровізація банківської діяльності: виклики і перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини*. 2022. № 7. С. 14–21.
34. Соколова Х.О., Волкова В.В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С. 65-74
35. Тришак Л.С., Мацук З.А., Шийко В.І. Фіннсовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. 2019. №4 (86). С. 88–95. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-4\(86\)-88-95](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-4(86)-88-95)
36. Фінансова звітність АТ «ПУМБ». Офіційний сайт банку. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports
37. Халатур С.М., Пістунова М.Г. Фінансово кредитне забезпечення управління структурою активів банку. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № С. 77-82
38. Шевченко І. Г. Оцінка якості кредитного портфеля банку. *Банківська справа*. 2022. № 5. С. 23–30.
39. Школьник І., Акопян Д. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1, С. 128-136. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-15>

40. Юрах В. М. Деякі аспекти публічно-правового регулювання відносин у сфері управління проблемними банківськими активами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 85(3). С. 199-204.

41. Khalatur S., Honcharenko O., Karamushka O., Solodovnykova I., Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. vol. 4 (45), pp. 285—297. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.- 2022.3833>

42. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Klymenko, S. (2023). Anticrisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023 vol. 5 (52), pp. 413—432. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>

43. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., & Karamushka, D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023 vol. 3 (50), pp. 341—356. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>