
ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 336.711+330.143.23:355.01"20"

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.6>

Шипляк К.М.

магістр,

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5010-9786>

Король М.М.

доктор економічних наук,

професор кафедри міжнародних економічних відносин,

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4031-0858>

Бабинець Р.С.

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2169-2643>

Shypliak Kristian, Korol Maryna, Babynets Roman

State University "Uzhhorod National University"

ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

PROBLEMS OF FOREIGN CAPITAL BANKS IN THE CONDITIONS OF WARTIME CHALLENGES

У статті досліджено особливості функціонування банків із залученням іноземного капіталу в умовах воєнних викликів та нестабільного економічного середовища. Особливу увагу зосереджено на специфіці діяльності таких фінансових установ в Україні під час війни, коли одночасно постають як проблеми підтримання ліквідності, так і забезпечення довіри клієнтів та інвесторів. У роботі проведено аналіз сучасного стану банківської системи, з'ясовано роль іноземних інвестицій у підтриманні фінансової стійкості та стабілізації економіки, а також окреслено ключові загрози їхньої діяльності. Серед головних викликів виокремлено відтік депозитних ресурсів, підвищення частки проблемних кредитів, значний рівень валютних ризиків, втрати через руйнування інфраструктури та зниження активності материнських компаній у сфері інвестування. Значну увагу приділено аналізу міжнародного досвіду країн, які вже проходили крізь воєнні конфлікти, зокрема Грузії, Хорватії та Ізраїлю. Показано, що адаптація зарубіжних практик може сприяти подоланню кризових явищ в Україні, зміцненню стабільності фінансового сектору та посиленню ролі іноземного капіталу в процесі післявоєнної відбудови економіки.

Ключові слова: фінансова система, банки, банки з іноземним капіталом, банківська система, цифровізація, кризи, міжнародні організації, війна.



© Шипляк К.М., Король М.М., Бабинець Р.С., 2025

The article examines the peculiarities of the functioning of banks with foreign capital under the conditions of war challenges, with particular attention paid to the specifics of their operations in Ukraine during the ongoing military conflict. The paper analyzes the current state of the banking system, defines the role of foreign capital in ensuring financial stability, and outlines the key problems of its functioning. Among the main challenges identified are the outflow of deposits, the increase in the share of non-performing loans, currency risks, infrastructure destruction, cyber threats, and the reduction of investment activity by parent companies. The research also emphasizes the importance of maintaining client trust and liquidity in times of uncertainty, while addressing the operational difficulties related to staff relocation and risk management. Special attention is devoted to the international experience of countries that have faced armed conflicts (Georgia, Croatia, Israel), with a focus on the stabilizing role of international financial institutions such as the IMF and the EBRD, the restructuring of banking systems, and the implementation of digital innovations, including cyber protection and remote banking services. The comparative analysis of these case studies allows the identification of practical instruments that may be applied in the Ukrainian context. The results of the study demonstrate that despite numerous threats, foreign-owned banks in Ukraine remain an important source of financial resilience, technological modernization, and integration into global markets. The paper argues that strengthening cooperation with international partners, developing state guarantees for foreign banks, improving risk management frameworks, and fostering digital transformation are essential for enhancing stability. The scientific novelty of the article lies in the comprehensive analysis of the activities of banks with foreign capital in the specific conditions of wartime Ukraine, which has not yet been sufficiently studied in the academic literature. The practical significance is associated with providing recommendations for policymakers, regulators, and banking institutions on how to strengthen the role of foreign capital in the post-war recovery and European integration of Ukraine. This study is aimed at researchers, financial analysts, and decision-makers who seek to understand the challenges and opportunities for the sustainable development of the Ukrainian banking sector in times of war and post-war reconstruction.

Keywords: financial system, banks, banks with foreign capital, banking system, digitalization, crises, international organizations, war.

Постановка проблеми. Банки з іноземним капіталом відіграють ключову роль у розвитку фінансової системи України, забезпечуючи доступ до зовнішніх ресурсів, впровадження сучасних технологій та підвищення рівня конкуренції у банківському секторі. Вони виступають важливим каналом залучення інвестицій, сприяють розвитку кредитування та інтеграції України у глобальну фінансову систему, що є особливо актуальним у період економічних трансформацій та післявоєнного відновлення економіки [1].

Втім, повномасштабна війна, яка триває з 2022 року, суттєво ускладнила діяльність банків з іноземною участю. Серед ключових викликів – зростання частки проблемних активів, валютна нестабільність, руйнування банківської інфраструктури та зниження рівня довіри населення та бізнесу. Крім того, материнські структури банків зазнали додаткового тиску, що обмежує їхню здатність підтримувати українські дочірні компанії на належному рівні [2].

Міжнародні організації, зокрема Міжнародний валютний фонд та Європейський банк реконструкції та розвитку, наголошують на необхідності збереження фінансової стабільності та зміцнення стійкості банківського сектору для забезпечення макроекономічної рівноваги України. За даними Національного банку України, банківська система залишається працездатною, але потребує адаптації до нових ризиків, пов'язаних із війною та глобальною економічною нестабільністю [3].

У зв'язку з цим актуальним є дослідження специфіки функціонування банків з іноземним капіталом під час війни, виявлення ключових проблем та визначення шляхів підвищення їх стійкості та ролі у післявоєнному економічному відновленні України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування банків з іноземним капіталом в умовах воєнних викликів дедалі частіше стають предметом дослідження як українських, так і міжнародних науковців. У звітах Національного банку України наголошується, що, попри війну, банківська система залишається стійкою, а банки з іноземною участю відіграють важливу роль у підтриманні ліквідності та фінансової стабільності [4]. Аналітика МВФ та Світового банку вказує на потребу

вдосконалення регуляторних механізмів і наголошує, що іноземні банки зберігають близько третини активів усього банківського сектору України [5; 6].

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своєму економічному огляді 2025 підкреслює, що кредитна активність іноземних банків залишається обмеженою через високі ризики, проте їхня присутність забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів і підтримує інтеграцію у глобальні фінансові ринки [7]. СБРР наголошує на важливості міжнародних програм фінансування, що дозволяють іноземним банкам зберігати операційну стійкість навіть в умовах війни [8].

Міжнародний досвід також представлений у науковій літературі. Дослідження, присвячені війні у Грузії 2008 року, показують, що банківська система зазнала тимчасового відтоку депозитів і скорочення кредитування, проте за підтримки МВФ та іноземних банків відновила стійкість упродовж року [9]. Хорватський досвід (1991–1995 рр.) демонструє, що після глибокої кризи саме іноземний капітал став рушійною силою відновлення банківської системи: у післявоєнний період понад 80 % активів перейшло під контроль іноземних банків [10]. Ізраїльський кейс, який відзначається тривалою загрозою воєнних конфліктів, свідчить про ключове значення інновацій у сфері кіберзахисту та цифрових банківських технологій для забезпечення стійкості банківського сектору [11].

В українській науковій літературі ряд авторів детально досліджують вплив іноземного капіталу на фінансову стабільність банківської системи. Вовчак О.Д. та Василівна Г.М. з колегами оцінюють, як міжнародні ризики впливають на рівень непрацюючих кредитів і загальну фінансову стійкість банків [12]. Аналіз структури власності та тенденцій розвитку іноземних банків в Україні представлений у роботі Реверчук.С. Владичин. У.В. та Charlotte Davis Reverchuk [13]. Додатково, дослідження Вовчак О.Д. та Реверчук.С. пропонують методологію оцінки фінансової стійкості банківської системи та інструменти ризик-менеджменту [14]. Перспективи розвитку банків з іноземним капіталом в Україні висвітлені в роботі Приказюк. Н.В. і Сацюк.М. які систематизують ефекти присутності іноземного капіталу та пропонують шляхи підвищення ефективності банківської системи [15]. Також важливим є недавній аналіз динаміки розвитку банків з іноземними інвестиціями під час воєнного стану, представлений Дробязко. А.О. Березовик. В.М. та Борщук. О.С [16].

Попри значний обсяг досліджень, більшість із них розглядають банківську систему загалом, тоді як комплексний аналіз діяльності банків з іноземним капіталом у специфічних умовах війни в Україні залишається недостатнім. Зокрема, потребують детального вивчення трансграничної підтримки материнських структур, специфіки поведінки клієнтів іноземних банків та можливостей застосування міжнародного досвіду до українських реалій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг досліджень, присвячених банківській системі України в умовах війни, більшість із них стосуються загальних питань фінансової стабільності та ролі державного регулювання. Водночас діяльність банків з іноземним капіталом розглядається лише фрагментарно, без належної уваги до специфічних викликів їх функціонування.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання впливу воєнних ризиків на стратегію дочірніх структур міжнародних банків, характер підтримки з боку материнських компаній, а також особливості управління ризиками й операційної стійкості. Також бракує комплексного порівняння українського досвіду з практикою країн, що стикалися з воєнними конфліктами, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення ключових проблем функціонування банків з іноземним капіталом в Україні в умовах війни та окреслення можливих напрямів їх подолання з урахуванням міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. У період 2022–2025 років банки з іноземним капіталом в Україні зберігали важливу роль у фінансовій системі, незважаючи на військові дії. За даними “Banking Sector Review” Національного банку України, банківська

система залишалася працездатною, а зобов'язання банків демонстрували стабільне зростання. Частка клієнтських депозитів у структурі фінансування залишалася високою, хоча сама структура пасивів зазнала певних змін та удосконалень [17].

Хоча точні дані щодо частки іноземного капіталу у банківських активах публікуються рідко, профільні джерела свідчать про відносну стабільність іноземних банків. Так, у звіті OTP Group 2024 зазначено, що активи OTP Bank Ukraine скоротилися на 2 % квартал до кварталу, проте виконуючі кредити (Stage 1+2) зросли на 6 % у 2024 році завдяки високому попиту на роздрібні кредити. Це демонструє здатність банку адаптуватися до стресових умов та підтримувати операційну стабільність [18].

Цифровізація також відіграє важливу роль. За даними дослідження “Digitalization Management in the Corporate Banking Sector of Ukraine”, з 2022 до 2024 року кількість корпоративних клієнтів зросла на 27 %, а обслуговування їх у режимі віддалених сервісів підвищилося з 78 % до 89 %. Це сприяло збільшенню комісійних доходів на 13 % у 2023 році порівняно з 2022 роком [19]. Інше дослідження “Assessment of the use of digital banking...” відзначає активне використання населенням мобільних та інтернет-банкінг сервісів, хоча додатки іноземних банків мають потенціал для вдосконалення [20].

Регуляторна підтримка також сприяє стабільності. Національний банк України переглянув валютні обмеження, розширив перелік дозволених трансграничних платежів та посилив правила виплат дивідендів за кордон, створюючи додаткові можливості для іноземних банків, але накладаючи нові зобов'язання [21].

Для комплексного аналізу стану та динаміки діяльності банків з іноземним капіталом в Україні було систематизовано основні фінансові показники у 2021–2025 рр. Зокрема, до уваги взято активи, чистий прибуток та рівень непрацюючих кредитів (NPL). Це дозволяє простежити, як змінилася діяльність банків під впливом воєнних викликів, оцінити їхню стійкість до кризових факторів, а також визначити ключові тенденції розвитку у післявоєнний період (Таблиця 1).

Raiffeisen Bank (Austria / RBI) у 2021–2022 рр. банк демонстрував стійке зростання активів, проте у 2023 р. відбулося певне їх скорочення. Попри складні умови війни, прибутковість залишалася на високому рівні, а у 2025 р. зафіксовано понад 2,2 млрд грн чистого прибутку лише за перший квартал. Водночас, різке зростання частки проблемних кредитів у 2023 р. (13,8%) свідчить про суттєвий ризиковий тиск, хоча у 2024–2025 рр. банк зміг стабілізувати цей показник.

OTP Bank (Hungary / OTP Group) банк зазнав значного падіння активів у 2023 р., проте вже у 2024 р. продемонстрував стрімке відновлення. Чистий прибуток у 2023–2024 рр. зріс удвічі, що свідчить про адаптаційні можливості банку. Водночас, високий рівень NPL (22% у 2023 р.) залишається головним викликом, хоча у 2024–2025 рр. він поступово знижується.

Ukrsibbank (BNP Paribas, France), активи банку різко скоротилися у 2022 р., однак у наступні роки спостерігається їх стабілізація на рівні понад 120 млрд грн. Прибутковість залишалася позитивною навіть у найскладніші роки війни, а у 2025 р. банк показав понад 1,3 млрд грн чистого прибутку за квартал. Висока частка NPL у 2023 р. (17,9%) вказує на проблеми з обслуговуванням кредитів клієнтами, проте у 2024–2025 рр. рівень проблемних кредитів знизився.

Credit Agricole Bank (France), після зростання активів у 2022 р. у 2023 р. банк відчув їхнє скорочення, однак у 2024 р. показники знову поліпшилися. Чистий прибуток зріс у півтора раза, що свідчить про відновлення. Високий рівень NPL у 2022–2023 рр. (12,9% та 15,4%) став головною проблемою, але вже у 2024–2025 рр. банк продемонстрував тенденцію до зниження цього показника.

Kredobank (PKO BP, Poland), у 2021–2022 рр. банк мав відносно невеликі активи, проте вже у 2023–2024 рр. відбулося стрімке зростання – понад 55 млрд грн. Прибуток стабільно зростав, перевищивши 936 млн грн у 2024 р., а у 2025 р. за перший квартал – понад 500 млн грн. Водночас, NPL у 2022–2023 рр. залишався на підвищеному рівні (22,1% та 15,4%), що є наслідком кризового періоду.

Таблиця 1

Фінансові показники банків з іноземним капіталом 2021–2025 рр.

Банки	Роки:	2021	2022	2023	2024	2025 (Q1)
Raiffeisen Bank (Ukraine) (Austria / RBI)	Активи (млрд грн)	126 440 062	207057000	189	219,84	–
	Чистий прибуток (млрд грн)	4 873 339	15000	4,78	4,3	2,2 млрд за перший квартал
	NPL %	2.4%	2.20%	13,80%	0,105	0,107
OTP Bank (Ukraine) (Hungary / OTP Group)	Активи (млрд грн)	69,8	91 000 000	32,3	119,68	–
	Чистий прибуток (млрд грн)	2 745 000	597,1	2,85	4,12	1,19 млрд за перший квартал
	NPL %	3.5%	6%	22%	0,14	0,147
Ukrsibbank (BNP Paribas) (France)	Активи (млрд грн)	170.33	51,5	142,5	126,4	–
	Чистий прибуток (млн грн)	4,075.37	3,27	4,22	4,08	1,318 млрд за перший квартал
	NPL %	3.0%	7%	17,90%	15,9	0,115
Credit Agricole Bank (Ukraine) (France)	Активи (млрд грн)	55,653	114,3	91,9	114,32	–
	Чистий прибуток (млрд грн)	1 078 000	31,22	2,8	4,1	1,4 млрд грн за перший квартал
	NPL %	2.8%	12.9%	0,154	0,144	0,104
Kredobank (PKO BP / Kredo) (Poland)	Активи (млрд грн)	33,2	22,49	55,9	61,86	–
	Чистий прибуток (млн грн)	796 000 000	142,4	1,351	936	501,97 млн грн за перший квартал
	NPL %	4.2%	22,10%	15,40%	13,5	0,13
ProCredit Bank (Ukraine) (ProCredit Holding / Germany)	Активи (млрд грн)	31 628 729	23,6	37,85	44,6	–
	Чистий прибуток (млн грн)	765 000 000	672,5	702	164	265,7 млн грн за перший квартал
	NPL %	3.8%	13,2	0,14	–	0,051
Piraeus Bank (Ukraine / presence & operations) (Greece)	Активи (млрд грн)	4,091	9,65	8,09	5,2	–
	Чистий прибуток (млн грн)	31 000 000	-316648	69,173	69,17	1,63 млн грн за перший квартал 2025
	NPL %	3.0%	–	–	–	–
Pravex Bank (Intesa Sanpaolo) (Italy / Intesa)	Активи (млрд грн)	9 412 122	10,2	10,336	11,955	–
	Чистий прибуток (млн грн)	-266 250 000	-415,2	-92 890 000	-82,5	-56,7 млн за перший квартал 2025
	NPL %	2.5%	–	–	–	–

Джерело: створено авторами на основі [22–24]

ProCredit Bank (Germany), активи банку у 2022 р. скоротилися, але вже у 2023–2024 рр. спостерігається зростання. Прибуток у 2023 р. перевищив 700 млн грн, а у 2025 р. за перший квартал становив понад 265 млн грн. Водночас, показник NPL у

2022–2023 рр. суттєво зріс (13,2%), проте у 2024–2025 рр. банк поступово відновлює якість кредитного портфеля.

Piraeus Bank (Greece), банк характеризується нестабільною динамікою активів, які у 2024 р. скоротилися до 5,2 млрд грн. Після збитку у 2022 р. (-316 млн грн), у 2023–2024 рр. зафіксовано позитивний результат, хоча прибутковість залишається на низькому рівні. NPL за роки війни не розкривається у відкритих звітах, що ускладнює оцінку реального фінансового стану банку.

Pravex Bank (Intesa Sanpaolo, Italy), банк продовжує демонструвати збитковість, хоча масштаби втрат поступово скорочуються (від -266 млн грн у 2021 р. до -56,7 млн грн у 2025 р.). Активи залишаються відносно стабільними (10–12 млрд грн). Показник NPL у 2021 р. був низьким (2,5%), проте після 2022 р. дані офіційно не розкривалися. Це може свідчити як про стабільність портфеля, так і про приховування проблемних тенденцій.

Аналіз динаміки свідчить, що у 2022 році більшість банків зазнала суттєвого тиску через повномасштабну війну, що позначилося на зниженні активів та прибутковості, а також на різкому зростанні частки проблемних кредитів (NPL). Проте у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення, зростання прибутковості та стабілізація якості кредитного портфеля, що підтверджує адаптаційні можливості іноземних банків в Україні. Дані за перший квартал 2025 року демонструють позитивну тенденцію: більшість установ утримує стабільні фінансові результати, що свідчить про підвищення їх ролі у підтримці фінансової системи та майбутній післявоєнній відбудові.

Щодо основних проблем діяльності банків з іноземним капіталом під час війни, однією з головних складностей залишався відтік депозитів та падіння довіри клієнтів. Так, за даними Національного банку України, обсяг депозитів фізичних осіб зріс з 1 100 млрд грн у 2021 році до 1 200 млрд грн у 2023 році, а потім знизився до 1 000 млрд грн у 2024 році. Корпоративні депозити за цей період також демонстрували коливання: зростання з 900 млрд грн у 2021 році до 950 млрд грн у 2023 році, після чого зниження до 880 млрд грн у 2024 році. На початок 2025 року спостерігалось певне відновлення депозитів як фізичних, так і корпоративних осіб – до 1 050 млрд грн та 900 млрд грн відповідно (рис. 1).

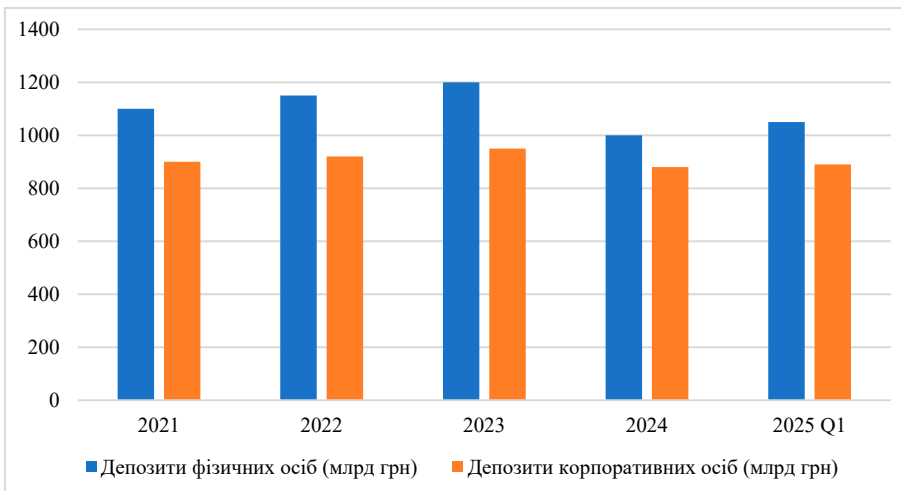


Рис. 1. Динаміка депозитів фізичних і корпоративних осіб (Q1 2021 – Q1 2025)

Джерело: створено авторами на основі [25]

Війна в Україні суттєво вплинула на банківський сектор, що відобразилося на зростанні частки проблемних кредитів, валютних ризиках, фізичних руйнуваннях інфраструктури та підвищеній кіберзагрозі. За даними Національного банку України, на 1 січня 2024 року частка непрацюючих кредитів (NPL) становила 37,4%, що на 0,8 п.п. менше, ніж на 1 січня 2023 року, а обсяг непрацюючих кредитів скоротився на 9,7 млрд грн – до 422,4 млрд грн. Одночасно валютні коливання та регуляторні обмеження змусили банки обмежувати валютне кредитування та посилено контролювати трансграничні операції, тоді як Національний банк України підтримував стабільність системи шляхом пом'якшення окремих валютних обмежень і запровадження правил для трансграничних платежів [26].

Фізичні втрати інфраструктури та необхідність релокації персоналу стали ще однією серйозною проблемою: близько 18% відділень іноземних банків були тимчасово закриті або переміщені до безпечних регіонів, що вимагало оперативного пристосування операційних моделей та підвищення гнучкості банківських установ. Водночас активна цифровізація створила нові можливості для надання послуг, але підвищила вразливість фінансових установ до кібератак, змушуючи банки інвестувати у кібербезпеку та захист даних [27].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що аналогічні проблеми виникали і в інших країнах під час воєнних конфліктів. Після серпневої війни 2008 року Грузія зіткнулася із різким відтоком депозитів, падінням інвестиційної привабливості та зниженням міжнародних резервів. Залучення кредитної програми МВФ Stand-By Arrangement на суму близько 750 млн доларів США дозволило відновити резерви та підтримати макроекономічну стабільність [28]. Подібна ситуація спостерігалася у Хорватії під час війни за незалежність (1991–1995): відтік депозитів і зростання непрацюючих кредитів було частково подолано через приватизацію банків і залучення іноземних стратегічних інвесторів, що сприяло відновленню капіталу та довіри до фінансової системи (World Scientific, 2010) [29].

Ізраїль показав важливість розвитку кіберзахисту та резервних систем для підвищення стійкості банківського сектору. Національна інтегрована система кібербезпеки дозволяє оперативно реагувати на кібератаки та мінімізувати ризики втрат даних, а державна підтримка фінансових установ забезпечує стійкість до зовнішніх шоків [30].

Порівняльний аналіз українських та закордонних кейсів дозволяє виділити спільні закономірності: ключовими викликами є відтік депозитів, нестабільність капіталу, кіберзагрози та руйнування інфраструктури; ефективними заходами реагування виступають залучення міжнародної фінансової допомоги, державні гарантії, присутність іноземного капіталу, розвиток цифрових та резервних систем; результати підтверджують, що поєднання фінансової підтримки і технологічних інновацій значно підвищує стійкість банківського сектору.

Для України ці уроки мають практичне значення. Використання механізмів МВФ та ЄБРР може забезпечити стабільність ліквідності та підтримку банків у реструктуризації проблемних кредитів, державні гарантії для іноземних банків створюють умови для повернення та розширення іноземного капіталу після війни, а розвиток кіберзахисту на основі ізраїльського досвіду дозволить захистити банківські системи від потенційних атак. Поєднання цих заходів із цифровізацією, модернізацією внутрішніх процесів і підвищенням кваліфікації персоналу формує умови для довгострокової стійкості сектору та підтримки фінансової стабільності країни. Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду з урахуванням українських особливостей не лише допоможе подолати наслідки війни, але й стане основою для побудови більш стійкої, технологічно розвиненої та конкурентоспроможної фінансової системи.

Висновки. Дослідження показує, що ефективна адаптація банківського сектору в умовах воєнних викликів потребує системного підходу, який поєднує фінансові, технологічні та управлінські заходи. Важливо не лише реагувати на поточні кризи, а й будувати дов-

гострокову стійкість, здатну протистояти майбутнім шокам. Міжнародний досвід демонструє, що комбінація державних заходів, іноземних інвестицій і технологічних інновацій створює основу для відновлення довіри клієнтів і стабілізації фінансових установ.

Стратегічно ключовим є підвищення адаптивності банків через розвиток внутрішніх резервів та цифрових платформ, що дозволяє зменшити вплив екзогенних шоків і підвищити ефективність управління ризиками. Крім того, інтеграція міжнародних практик, таких як механізми підтримки ліквідності і кібербезпеки, допомагає формувати сучасну систему фінансового нагляду та підвищує загальну стійкість сектору.

На рівні політики важливо створювати стимули для залучення стратегічного капіталу та розвитку партнерств із міжнародними фінансовими організаціями. Це сприятиме не тільки відновленню інфраструктури, але й формуванню прозорого і конкурентного середовища, що підвищує привабливість українських банків для інвесторів.

Рекомендовано також посилювати профілактичні заходи у сфері кібербезпеки та управління операційними ризиками, одночасно розвиваючи цифрові сервіси та системи резервного копіювання. Такий підхід забезпечить не лише оперативну стійкість, а й гнучкість у реагуванні на непередбачувані події, створюючи основу для стійкого розвитку сектору в довгостроковій перспективі.

У підсумку, стратегічна мета для українських банків полягає у побудові системи, яка не лише протистоїть кризам, а й активно використовує досвід інших країн для модернізації, технологічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Такий підхід дозволяє перетворити кризові виклики на можливості для формування більш гнучкого та інноваційного фінансового середовища.

Список використаних джерел:

1. International Monetary Fund. Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of Performance Criteria, Rephrasing of Access, and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; and Statement by the Alternate Executive Director for Ukraine. INTERNATIONAL MONETARY FUND. Countries. 30.06.2025. URL: <https://www.imf.org/en/Home> (дата звернення: 23.09.2025).
2. European Bank For Reconstruction And Development. Transition Report 2024–25. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine. 26.11.2024. URL: <https://ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2024-25.html> (дата звернення: 23.09.2025).
3. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. National Bank of Ukraine. 30.06.2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf?utm (дата звернення: 24.09.2025).
4. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. Recommendations. National Bank of Ukraine. 30.06.2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf?utm (дата звернення: 24.09.2025).
5. Silva A. J., van Schoot D., International Monetary Fund. Ukraine: Review of the Counterparty Eligibility for Monetary Policy Operations and the Emergency Liquidity Assistance Framework. International Monetary Fund. 30.06.2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/technical-assistance-reports/Issues/2025/06/25/Ukraine-Technical-Assistance-Report-Review-of-the-Counterparty-Eligibility-for-Monetary-568011> (дата звернення: 24.09.2025).
6. World Bank. Ukraine Country Economic Memorandum 2024. World Bank. 31.12.2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення: 24.09.2025).
7. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 31.05.2025. URL: https://oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf?utm (дата звернення: 24.09.2025).
8. European Bank for Reconstruction and Development. Стратегія діяльності в Україні. EBRD. 01.01.2023. URL: https://ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/country-strategies/ukraine/EBRD-Latest-Ukraine-Strategy-UKR.pdf (дата звернення: 24.09.2025).
9. World Bank. Georgia - Financial Sector Assessment. World Bank. 12.12.2021. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/224301643135539486> (дата звернення: 24.09.2025).

10. Rheiningen T., Walko Z. The Croatian Banking System. ResearchGate. 14.08.2025. URL: https://researchgate.net/publication/5206212_The_Croatian_Banking_System (дата звернення: 24.09.2025).
11. Bank of Israel. Financial Stability Report 2024. Bank of Israel. URL: <https://boi.org.il/en/communication-and-publications/regular-publications/financial-stability/> (дата звернення: 24.09.2025).
12. Vovchak O., Reverchuk S., Rudevska V., Khlan Y. Evaluation of banks' foreign banking groups financial condition in Ukraine. *ScienceRise*. 2016. № 10(2). С. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.76038> (дата звернення: 24.09.2025).
13. Reverchuk S., Vladychyn U., Davis C. Foreign banking in Ukraine: Development trends and ownership structure regulation. *Journal of Eastern Europe and Central Asia Research (JEECAR)*. 2019. № 2(2). URL: <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/103/pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
14. Vovchak O., Reverchuk S. Bank business modeling and levels of non-performing loans: Perspectives of international risk factors in Ukraine. *Journal of Eastern Europe and Central Asia Research (JEECAR)*. 2021. № 6(2). С. 20–35. DOI: <https://doi.org/10.15549/jecar.v6i2.391> (дата звернення: 24.09.2025).
15. Prykaziuk N., Satsiuk M. Banks with foreign capital in Ukraine: Controversies and prospects of development. *Економічний аналіз*. 2020. № 18(2). С. 34–50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1782> (дата звернення: 24.09.2025).
16. Drobiazko A., Berezovyyk V., Borschuk O. Dynamics of development of banks with foreign investments in Ukraine under martial law. *Finance of Ukraine*. 2024. № 29. С. 1–12. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/29> (дата звернення: 24.09.2025).
17. Національний банк України. Частка непрацюючих кредитів у банках за 2023 рік скоротилася до 37,4%. НБУ. Фінансова стабільність. 07.02.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2023-rik-skorotilasya-do-374> (дата звернення: 24.09.2025).
18. OTP Bank. Річний звіт за 2024 рік. OTP Bank. 31.12.2024. URL: <https://otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b39/jy0hio426a9v19ld92xsuww5qwim2rwb/2024.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
19. Kretov D. та ін. Digitalization Management in the Corporate Banking Sector of Ukraine. ResearchGate. 30.09.2024. URL: https://researchgate.net/publication/384478293_Digitalization_Management_in_the_Corporate_Banking_Sector_of_Ukraine (дата звернення: 24.09.2025).
20. Semenog A. та ін. Assessment of the Use of Digital Banking as a Part of Banks' Credit Management System in Ukraine. Economic Sustainability and Business Practices. 02.08.2024. URL: <https://esbp.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/4-2024-5-semenog-3.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
21. Національний банк України. НБУ впроваджує черговий пакет пом'якшення валютних обмежень. НБУ. 05.08.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuje-chergovi-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen> (дата звернення: 24.09.2025).
22. Raiffeisen Bank. Raiffeisen Bank declared UAH 2.2 bn net profit and UAH 1.3 bn taxes and charges for the 1st quarter of 2025. Raiffeisen Bank. 14.05.2025. URL: <https://raiffeisen.ua/en/news/22-mlrd-grn-chistogo-pributku-ta-13-mlrd-grn-podatkov-i-zboriv-zadeklaruvav-raiffeisen-bank-za-1-kvartal-2025-roku-2233> (дата звернення: 24.09.2025).
23. OTP Bank. Hryvnia portfolio of OTP Bank grew by 40% in 2024. OTP Bank. 24.12.2024. URL: <https://en.otpbank.com.ua/about/news/487857/> (дата звернення: 24.09.2025).
24. Українські національні новини. В Україні майже половина банків мають іноземних акціонерів – дослідження. UNN. 20.03.2025. URL: <https://unn.ua/en/news/in-ukraine-almost-half-of-the-banks-have-foreign-shareholders-research> (дата звернення: 24.09.2025).
25. Національний банк України. Річний звіт 2023. НБУ. 31.12.2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (дата звернення: 24.09.2025).
26. Національний банк України. Частка непрацюючих кредитів у банках за 2023 рік скоротилася до 37,4%. НБУ. 07.02.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2023-rik-skorotilasya-do-374> (дата звернення: 24.09.2025).
27. OTP Bank. Кібербезпека фінансів. OTP Bank. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/security/kiberbezpeka-finansiv> (дата звернення: 24.09.2025).
28. International Monetary Fund. Georgia: Request for Stand-By Arrangement–Staff Report; Staff Supplement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Georgia. IMF. 2008. URL: <https://imf.org/external/pubs/ft/scr/2008/cr08328.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

29. International Monetary Fund. Croatia: Recent Economic Developments. IMF. 1995. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/1995/131/article-A001-en.xml> (дата звернення: 24.09.2025).

30. Israel – National Cyber Directorate. CyberPortal. 24.09.2025. URL: <https://cybilportal.org/actors/cyber-israel-national-cyber-directorate> (дата звернення: 24.09.2025).

References:

1. International Monetary Fund. (2025, June 30). Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of Performance Criteria, Rephrasing of Access, and Financing Assurances Review—Press Release; Staff Report; and Statement by the Alternate Executive Director for Ukraine. IMF. Available at: <https://www.imf.org/en/Home> (accessed September 23, 2025).

2. European Bank for Reconstruction and Development. (2024, November 26). Transition Report 2024–25. EBRD. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2024-25.html> (accessed September 23, 2025).

3. National Bank of Ukraine. (2025, June 30). Financial Stability Report. NBU. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf?utm (accessed September 24, 2025).

4. National Bank of Ukraine. (2025, June 30). Financial Stability Report. Recommendations. NBU. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf?utm (accessed September 24, 2025).

5. Silva A. J. & van Schoot D. (2025, June 30). Ukraine: Review of the Counterparty Eligibility for Monetary Policy Operations and the Emergency Liquidity Assistance Framework. IMF Technical Assistance Report. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/technical-assistance-reports/Issues/2025/06/25/Ukraine-Technical-Assistance-Report-Review-of-the-Counterparty-Eligibility-for-Monetary-568011> (accessed September 24, 2025).

6. World Bank. (2024, December 31). Ukraine Country Economic Memorandum 2024. World Bank. Available at: <https://worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (accessed September 24, 2025).

7. OECD. (2025, May 31). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf (accessed September 24, 2025).

8. European Bank for Reconstruction and Development. (2023, January 1). Stratehiiia diialnosti v Ukraini [Country Strategy for Ukraine]. EBRD. Available at: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/country-strategies/ukraine/EBRD-Latest-Ukraine-Strategy-UKR.pdf (accessed September 24, 2025).

9. World Bank. (2021, December 12). Georgia – Financial Sector Assessment. World Bank. Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/224301643135539486> (accessed September 24, 2025).

10. Rheiningen T. & Walko Z. (2025, August 14). The Croatian Banking System. ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/5206212_The_Croatian_Banking_System (accessed September 24, 2025).

11. Bank of Israel. (2024). Financial Stability Report 2024. BOI. Available at: <https://boi.org.il/en/communication-and-publications/regular-publications/financial-stability/> (accessed September 24, 2025).

12. Vovchak O., Reverchuk S., Rudevska V. & Khlan Y. (2016). Evaluation of banks' foreign banking groups financial condition in Ukraine. *ScienceRise*, 10(2), pp. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.76038> (accessed September 24, 2025).

13. Reverchuk S., Vladychyn U. & Davis C. (2019). Foreign banking in Ukraine: Development trends and ownership structure regulation. *Journal of Eastern Europe and Central Asia Research (JEECAR)*, 2(2). Available at: <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/103/pdf> (accessed September 24, 2025).

14. Vovchak O. & Reverchuk S. (2021). Bank business modeling and levels of non-performing loans: Perspectives of international risk factors in Ukraine. *Journal of Eastern Europe and Central Asia Research (JEECAR)*, 6(2), pp. 20–35. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeeecar.v6i2.391> (accessed September 24, 2025).

15. Prykaziuk N. & Satsiuk M. (2020). Banks with foreign capital in Ukraine: Controversies and prospects of development. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 18(2), pp. 34–50. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1782> (accessed September 24, 2025).

16. Drobiazko A., Berezovky V. & Borschuk O. (2024). Dynamics of development of banks with foreign investments in Ukraine under martial law. *Finance of Ukraine*, 29, pp. 1–12. Available at: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/29> (accessed September 24, 2025).
17. Natsionalnyi Bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024, February 7). Chastka nepratsiuiuchykh kredytiv u bankakh za 2023 rik skorotylasia do 37.4% [The share of non-performing loans in banks decreased to 37.4% in 2023]. NBU. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsiuyuchih-kredytiv-u-bankah-za-2023-rik-skorotylasya-do-374> (accessed September 24, 2025).
18. OTP Bank. (2024, December 31). *Richnyi zvit za 2024 rik* [Annual Report 2024]. OTP Bank. Available at: <https://otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b39/jy0hio426a9v19ld92xsuuv5qwim2rwb/2024.pdf> (accessed September 24, 2025).
19. Kretov D. et al. (2024, September 30). Digitalization management in the corporate banking sector of Ukraine. ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/384478293_Digitalization_Management_in_the_Corporate_Banking_Sector_of_Ukraine (accessed September 24, 2025).
20. Semenog A. et al. (2024, August 2). Assessment of the use of digital banking as a part of banks' credit management system in Ukraine. *Economic Sustainability and Business Practices*, no. 4(5), pp. 45–58. Available at: <https://esbp.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/4-2024-5-semenog-3.pdf> (accessed September 24, 2025).
21. Natsionalnyi Bank Ukrainy. [National Bank of Ukraine]. (2025, August 5). NBU vprovadzhue chervohvy paket pomiakshennia valiutnykh obmezen [NBU introduces another package of foreign exchange restrictions easing]. NBU. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuye-chergoviy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen> (accessed September 24, 2025).
22. Raiffeisen Bank. (2025, May 14). Raiffeisen Bank declared UAH 2.2 bn net profit and UAH 1.3 bn taxes and charges for the 1st quarter of 2025. Raiffeisen Bank. Available at: <https://raiffeisen.ua/en/news/22-mlrd-grn-chistogo-pributku-ta-13-mlrd-grn-podatkov-i-zboriv-zadeklaruvav-raiffeisen-bank-za-1-kvartal-2025-roku-2233> (accessed September 24, 2025).
23. OTP Bank. (2024, December 24). Hryvnia portfolio of OTP Bank grew by 40% in 2024. OTP Bank. Available at: <https://en.otpbank.com.ua/about/news/487857/> (accessed September 24, 2025).
24. Ukrainski Natsionalni Novyny. [Ukrainian national news]. (2025, March 20). V Ukraini maizhe polovyna bankiv maiut inozemnykh aktsioneriv – doslidzhennia [In Ukraine, almost half of the banks have foreign shareholders – research]. UNN. Available at: <https://unn.ua/en/news/in-ukraine-almost-half-of-the-banks-have-foreign-shareholders-research> (accessed September 24, 2025).
25. Natsionalnyi Bank Ukrainy. [National Bank of Ukraine]. (2023, December 31). *Richnyi zvit 2023* [Annual Report 2023]. NBU. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (accessed September 24, 2025).
26. Natsionalnyi Bank Ukrainy. [National Bank of Ukraine]. (2024, February 7). *Chastka nepratsiuiuchykh kredytiv u bankakh za 2023 rik skorotylasia do 37.4%* [The share of non-performing loans in banks decreased to 37.4% in 2023]. NBU. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsiuyuchih-kredytiv-u-bankah-za-2023-rik-skorotylasya-do-374> (accessed September 24, 2025).
27. OTP Bank. (n.d.). *Kiberbezpeka finansiv* [Cybersecurity of Finance]. OTP Bank. Available at: <https://www.otpbank.com.ua/about/security/kiberbezpeka-finansiv> (accessed September 24, 2025).
28. International Monetary Fund. (2008). *Georgia: Request for Stand-By Arrangement–Staff Report; Staff Supplement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Georgia*. IMF. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2008/cr08328.pdf> (accessed September 24, 2025).
29. International Monetary Fund. (1995). Croatia: Recent Economic Developments. IMF. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/1995/131/article-A001-en.xml> (accessed September 24, 2025).
30. Israel National Cyber Directorate. (2025, September 24). CyberPortal. Available at: <https://cybilportal.org/actors/cyber-israel-national-cyber-directorate> (accessed September 24, 2025).

Стаття надійшла: 25.08.2025

Стаття прийнята: 25.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025