

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.146>

УДК 658.155

Ю. М. Нікольчук,

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7466-2558>

В. В. Дролюк,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ «ІДЕЯ БАНК»

Y. Nikolchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Accounting and Audit, Khmelnytskyi Cooperative Institute of Trade and Economics*

V. Droliuk,

*Applicant for the second (master's) level of higher education,
Khmelnytskyi Cooperative Institute of Trade and Economics*

IMPROVEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE MANAGEMENT OF JSC “IDEA BANK”

*У статті досліджено особливості управління фінансовими
результатами комерційного банку в умовах воєнного стану на прикладі АТ*

«Ідея Банк». Обґрунтовано, що повномасштабна військова агресія та пов'язані з нею макроекономічні дисбаланси суттєво ускладнили процес формування прибутковості банківських установ, зумовивши зростання кредитних ризиків і частки непрацюючих кредитів. Проаналізовано основні підходи до управління проблемними активами, зокрема механізми реструктуризації заборгованості, оптимізації формування резервів та використання цифрових інструментів оцінки кредитного ризику. Визначено роль ризик-менеджменту та клієнтоорієнтованої політики у забезпеченні фінансової стійкості банку. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління фінансовими результатами, спрямовані на зниження рівня кредитних втрат, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення капітальної стійкості банківської установи в умовах підвищеної невизначеності. Отримані результати мають практичну цінність для комерційних банків України в період воєнного стану.

The article examines the specific features of managing the financial performance of a commercial bank under martial law, using JSC “Idea Bank” as a case study. It is substantiated that the full-scale military aggression and the resulting macroeconomic instability have significantly complicated the formation of sustainable financial results in the Ukrainian banking sector. A decline in borrowers’ solvency, increased credit risks, disruptions in economic activity, and prolonged legal procedures for debt recovery have led to a growing share of non-performing loans, which directly affects banks’ profitability and capital adequacy.

The study analyzes modern approaches to managing problem assets, with particular attention paid to debt restructuring mechanisms, optimization of loan loss provisions, and the use of digital technologies in credit risk assessment. It is emphasized that flexible restructuring programs, including loan maturity extensions, temporary interest rate reductions, and adaptive repayment schedules, have become effective tools for maintaining client relationships and restoring borrowers’ solvency during periods of heightened uncertainty. The role of risk-

oriented management and early identification of potential defaults through automated monitoring systems and scoring models is also highlighted.

Special attention is given to the importance of improving the system of loan loss provisioning, which allows banks to minimize credit losses without undermining financial stability. The article substantiates that cooperation with borrowers at early stages of financial distress and the application of preventive risk management measures contribute to stabilizing income flows and strengthening capital resilience. Furthermore, the use of legal instruments for financial restructuring provides additional opportunities to reduce losses and support economically viable clients.

The paper proposes key directions for improving the management of financial results, including the development of integrated restructuring strategies, enhancement of risk management systems, digitalization of portfolio monitoring processes, and strengthening analytical support for managerial decision-making. The practical implementation of these measures contributes to ensuring stable financial performance, increasing confidence among clients and investors, and maintaining the competitiveness of commercial banks in Ukraine under martial law.

Ключові слова: *фінансові результати, комерційний банк, воєнний стан, кредитний ризик, непрацюючі кредити, реструктуризація, фінансова стійкість.*

Keywords: *financial performance, commercial bank, martial law, credit risk, non-performing loans, restructuring, financial stability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану супроводжується суттєвим зростанням фінансових ризиків, погіршенням платоспроможності позичальників і підвищенням рівня непрацюючих кредитів, що

безпосередньо впливає на фінансові результати банківських установ. Нестабільність макроекономічного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів та зростання вартості капіталу ускладнюють забезпечення прибутковості й фінансової стійкості комерційних банків, особливо тих, що орієнтовані на кредитування фізичних осіб і малого бізнесу.

За таких умов актуалізується проблема вдосконалення системи управління фінансовими результатами банків з урахуванням підвищених кредитних ризиків, необхідності оптимізації формування резервів і запровадження гнучких механізмів реструктуризації заборгованості. Наявні підходи до управління фінансовими результатами в умовах відносної економічної стабільності виявляються недостатньо ефективними в період воєнної нестабільності та потребують адаптації до нових викликів.

Зазначена проблема має тісний зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з розробленням концептуальних підходів до підвищення фінансової стійкості банків, удосконалення інструментарію управління проблемними активами та формуванням ефективної системи ризик-менеджменту в умовах кризових явищ. Її розв'язання сприятиме забезпеченню стабільності банківського сектору, збереженню довіри клієнтів і інвесторів, а також підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері фінансової безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління фінансовими результатами банків, кредитними ризиками та непрацюючими активами в умовах економічної нестабільності широко висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних засад формування фінансових результатів банків зробили І. Бланк, О. Васюренко, О. Дзюблюк, А. Мороз, М. Савлук, які обґрунтували взаємозв'язок прибутковості, ризику та капітальної стійкості банківських установ.

Питання управління кредитними ризиками та проблемними активами розглядаються у працях Н. Волкової, С. Халатур, В. Міщенко, де акцентовано увагу на необхідності застосування системного підходу до реструктуризації заборгованості, формування резервів та запровадження ефективних інструментів ризик-менеджменту. Окремі дослідження присвячені впливу макроекономічних і кризових чинників на фінансові результати банків, зокрема в умовах фінансових криз і пандемій.

У працях зарубіжних авторів, таких як Р. Rose, F. Mishkin, J. Gorton, досліджено механізми забезпечення фінансової стійкості банків, управління якістю кредитного портфеля та зниження рівня непрацюючих кредитів шляхом використання сучасних методів оцінки ризиків і цифрових технологій. Водночас у цих дослідженнях основна увага зосереджена на функціонуванні банків у відносно стабільних економічних умовах, що обмежує можливості прямого застосування отриманих висновків у період воєнної нестабільності.

Окрему групу джерел становлять аналітичні матеріали та нормативні документи Національного банку України, у яких висвітлюються тенденції розвитку банківського сектору, динаміка непрацюючих кредитів і заходи з підтримання фінансової стабільності в умовах воєнного стану. Разом із тим більшість цих матеріалів мають описовий характер і не повною мірою розкривають практичні аспекти управління фінансовими результатами конкретних банків.

Попри значну кількість наукових публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації системи управління фінансовими результатами комерційних банків до умов воєнного стану, зокрема в частині поєднання реструктуризації проблемних кредитів, цифровізації ризик-менеджменту та оптимізації резервування. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення практично орієнтованих рекомендацій для підвищення фінансової стійкості банківських установ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими результатами АТ «Ідея Банк» в умовах воєнного стану з урахуванням підвищених кредитних ризиків, зростання частки непрацюючих кредитів та необхідності забезпечення фінансової стійкості банківської установи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану українські комерційні банки, зокрема АТ «Ідея Банк», стикаються з необхідністю перегляду підходів до управління фінансовими результатами.

Зростання частки проблемних кредитів, спричинене економічною нестабільністю, втратою доходів позичальників і тривалими судовими процедурами, потребує впровадження комплексних та гнучких механізмів врегулювання.

Для «Ідея Банку» як універсальної фінансової установи, орієнтованої на роботу з фізичними особами та малим бізнесом, ефективне управління проблемними активами є визначальним чинником формування позитивного фінансового результату. Після початку повномасштабного вторгнення російської федерації, банк, як і більшість установ, зіткнувся зі зростанням частки непрацюючих кредитів, особливо в сегменті споживчого кредитування. Для мінімізації збитків банк активізував політику добровільного врегулювання боргів: пролонгацію основної суми заборгованості, встановлення пільгових періодів сплати відсотків, а також, у виняткових випадках, – зниження процентних ставок. Такий підхід дав змогу утримати стабільний рівень доходів і зменшити темпи зростання кредитних збитків.

Ключовим напрямом удосконалення управління фінансовими результатами є подальший розвиток системи реструктуризації проблемних кредитів. Досвід показує, що у період із 2020 по 2024 роки реструктуризації стали дієвим інструментом збереження клієнтських відносин і відновлення платоспроможності позичальників. Зокрема, в умовах воєнної економіки

банки почали ширше використовувати комбіновані реструктуризаційні програми, які включають пролонгацію, тимчасове зниження відсоткової ставки та гнучкий графік платежів. За оцінками НБУ, частка таких реструктуризацій у 2023-2024 рр. сягнула понад 60% загального обсягу корпоративних NPL [6].

Значну роль у покращенні управління фінансовими результатами відіграє підвищення якості оцінки кредитних ризиків. Для цього АТ «Ідея Банк» активно впроваджує сучасні технологічні рішення – системи скорингу, автоматизований моніторинг портфеля та прогнозування ймовірності дефолту клієнтів. Це дозволяє швидше ідентифікувати ризикові кредити, своєчасно коригувати політику резервування та оптимізувати структуру доходів і витрат.

Важливим чинником підвищення результативності банку є оптимізація процесів формування резервів під кредитні ризики. Зменшення обсягу резервів без шкоди для стійкості досягається через підвищення якості активів, запровадження внутрішніх стандартів контролю за простроченою заборгованістю, а також завдяки активній співпраці з позичальниками на ранніх стадіях ризику. Такий підхід дає змогу мінімізувати збитки від кредитних втрат і підвищити ефективність управління прибутковістю.

Крім того, «Ідея Банк» може скористатися механізмами, передбаченими Законом України «Про фінансову реструктуризацію», що забезпечує можливість добровільного перегляду умов кредитування для підприємств, які тимчасово втратили платоспроможність, але мають потенціал відновлення. Застосування цього інструменту дозволяє банку зберегти ділові відносини з клієнтами та зменшити потребу у створенні додаткових резервів, що позитивно позначається на фінансових результатах діяльності.

Подальше вдосконалення управління фінансовими результатами має ґрунтуватися на принципах гнучкості, технологічності та клієнтоорієнтованості. В умовах зростання невизначеності ринку та високої вартості капіталу важливим є посилення аналітичної функції банку,

використання цифрових платформ для аналізу фінансових показників, а також створення внутрішніх механізмів оцінки ефективності реструктуризаційних програм.

Таким чином, удосконалення процесу управління фінансовими результатами АТ «Ідея Банк» має передбачати:

- систематичне зниження частки непрацюючих кредитів шляхом впровадження гнучких реструктуризаційних механізмів;
- оптимізацію формування резервів і посилення ризик-менеджменту;
- цифровізацію процедур оцінки та моніторингу портфеля;
- підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на зміцнення прибутковості та капітальної стійкості банку.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню стабільної динаміки фінансових результатів, підвищенню довіри клієнтів та інвесторів і забезпеченню конкурентоспроможності АТ «Ідея Банк» на фінансовому ринку України.

Для запобігання кризовим явищам, які переважно зумовлені зовнішніми чинниками та складною ситуацією в національній економіці, необхідно впроваджувати конкретні дії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку. З цією метою нами сформовано концепцію, розроблено рекомендації та надано пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових засад управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану (рис. 1).

У межах концепції розвитку фінансової діяльності АТ «Ідея Банк» враховано різноманітні критерії, що дозволяють оцінити ефективність реалізованих стратегій та готовність установи до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Виокремлено низку пропозицій і напрямів вдосконалення діяльності, що сприятимуть стабільному розвитку банку, зростанню прибутковості, нарощенню капіталу та активів, а також упровадженню нових банківських продуктів, орієнтованих на потреби клієнтів [1].



Рис. 1. Концепція сталого забезпечення функціонування АТ «Ідея Банк»

Джерело: складено на основі: [3]

Розроблені критерії перебувають у взаємозв'язку між собою, формуючи комплексний підхід до вдосконалення фінансової діяльності

банку в умовах воєнного стану. Їх належне врахування дає змогу установі ефективно адаптуватися до змінного середовища, підтримувати фінансову стійкість та зберігати конкурентні позиції навіть у складних обставинах. Відповідно до поставленої мети, основними завданнями реалізації запропонованої концепції є виявлення факторів, що впливають на фінансові результати АТ «Ідея Банк» у період воєнного стану, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правових механізмів регулювання. Першочергового значення набуває посилення та доповнення чинних запобіжних заходів, що впроваджуються Національним банком України та державними органами влади.

Вирішення зазначених завдань доцільно здійснювати поетапно: спершу провести оцінку поточного стану фінансової діяльності банку, далі визначити ключові ризики, які можуть сприяти дестабілізації роботи, а також здійснити аналіз нормативних актів, ухвалених у період воєнного стану. Важливою складовою досягнення поставленої мети є постійний моніторинг геополітичної ситуації в країні, адже саме вона безпосередньо впливає на фінансову стабільність банківського сектору. Окрім того, доцільно застосовувати сучасні аналітичні інструменти, які допомагають прогнозувати можливі наслідки для діяльності банку та своєчасно ухвалювати управлінські рішення. Ефективність зростання фінансових результатів значною мірою залежить від здатності банку вчасно виявляти ризики, правильно прогнозувати їх вплив та формувати відповідні превентивні заходи.

Підтримання ліквідності й формування резервів є невід'ємною складовою процесу управління ризиками та розроблення стратегій діяльності в умовах кризових явищ. АТ «Ідея Банк» дотримується принципів фінансової надійності, забезпечуючи стабільне формування грошових резервів. Керівництво банку систематично аналізує макроекономічні показники, розробляє сценарії розвитку подій і планує дії, спираючись на аналітичні дані та прогнози. Комплексна оцінка та управління фінансовими ризиками передбачають детальний аналіз ключових чинників, що впливають на функціонування установи, і визначення стратегічних напрямів подальшого розвитку.

Одним із пріоритетів є диверсифікація активів, тобто розподіл їх між різними видами, галузями та географічними регіонами. Такий підхід сприяє зниженню потенційних втрат у випадку негативних наслідків воєнних дій у певних областях. Необхідно уникати надмірної концентрації активів у регіонах із підвищеним рівнем ризику та зосереджуватися на їх раціональному перерозподілі. Підтримання належного рівня ліквідності та створення резервів дає змогу зберігати платоспроможність банку навіть у кризових умовах. За підтримки акціонерів АТ «Ідея Банк» може чітко визначати ключові напрями діяльності, відокремлювати основні функції та зосереджувати ресурси на пріоритетних завданнях, необхідних для збереження стабільності [4, 7].

Зміцнення ресурсного потенціалу банку можливе шляхом упровадження нових фінансових інструментів, серед яких перспективним є використання механізму хедж-фондів. Основна особливість таких фондів полягає у більшій гнучкості в управлінні фінансовими активами, можливості застосування різних інвестиційних стратегій та швидкому реагуванні на зміни ринкової ситуації. Однією з головних функцій хедж-фондів є ефективне управління ризиками, що робить їх важливим інструментом підвищення прибутковості банку за умов невизначеності та нестабільності.

Розроблені показники, зокрема стабільний розвиток установи, збільшення прибутку та зниження рівня ризиків, виступають основними критеріями оцінки результативності впровадженої концепції. Стійкий розвиток банку є головною метою, відповідно до якої відбувається формування стратегії діяльності. Зростання прибутковості за одночасного зменшення ризиків свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами, формування резервів, збільшення капіталу й активів, що в підсумку забезпечує стабільний розвиток АТ «Ідея Банк» навіть у складних умовах воєнного стану [9].

Основними вагомими умовами успішного здійснення банківської діяльності на сучасному фінансовому ринку залишаються ендогенні фактори, до яких належать насамперед зміни основних фінансових показників –

рентабельності активів і капіталу, чистого спреда, процентної маржі, мультиплікатора капіталу, коефіцієнтів фінансової надійності та покриття.

Для досягнення стратегічних цілей кожен комерційний банк, у тому числі АТ «Ідея Банк», має розробляти ефективну систему управління фінансовими результатами. Ця система включає визначення облікової політики, організацію внутрішнього контролю та відповідальності, у межах яких діють Правління банку, Наглядова рада, відділ внутрішнього аудиту, а також профільні комітети – з управління активами і пасивами, ризиками, непрацюючими активами, операційними ризиками та аудиту [10].

Висновки з проведеного дослідження. Удосконалення управління фінансовими результатами АТ «Ідея Банк» в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні гнучких механізмів реструктуризації кредитів, цифровізації ризик-менеджменту та оптимізації резервів. Реалізація таких заходів дозволить банку мінімізувати збитки, зберегти клієнтську базу й забезпечити стабільну прибутковість попри зростання частки проблемних активів. Розроблена концепція сталого функціонування спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень, зростання капітальної стійкості та розширення спектра фінансових інструментів. Особливу роль відіграє впровадження сучасних аналітичних систем, які забезпечують оперативний моніторинг портфеля та прогнозування ризиків. Підтримання ліквідності, диверсифікація активів і розвиток інноваційних продуктів виступають стратегічними пріоритетами для збереження конкурентоспроможності банку. У підсумку, комплексність запропонованих заходів формує підґрунтя для стабільного зростання фінансових результатів і забезпечує адаптацію діяльності АТ «Ідея Банк» до умов воєнної економіки.

Література

1. Бланк І. Ф. Фінанси підприємств і банківська діяльність: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
2. Васюренко О. В. Управління фінансовими результатами банківських установ. Х.: ХНУ, 2019. 276 с.
3. Волкова Н. І., Довгань Р. С. Управління фінансовими результатами

банку в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://share.google/i2nNNlpK7RVkWu6uW> (дата звернення: 25.11.2025).

4. Дзюблюк О. В. Кредитні ризики та методи управління ними у банківській практиці. Львів: ЛНУ, 2021. 310 с.

5. Мороз А. І. Реструктуризація проблемних кредитів: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2022. 256 с.

6. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність банківського сектору України 2023. К., 2024. 128 с.

7. Савлук М. О. Фінансова стабільність банків у кризових умовах. К.: Наук. думка, 2021. 198 с.

8. Слюсаренко Є. Р. Управління проблемними активами банків у контексті надзвичайних викликів та загроз в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 177-186. URL: <https://share.google/wqNNuwFVZjPrdu9Tf> (дата звернення: 25.11.2025).

9. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 192 с.

10. Халатур С., Масюк Ю., Мачула К. Вплив ендогенних факторів на процес управління фінансовими результатами комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3293/3217> (дата звернення: 25.11.2025).

11. Rose P., Hudgins S. Bank Management & Financial Services. New York: McGraw-Hill, 2021. 512 p.

References

1. Blank, I.F. (2020), *Finansy pidpriemstv i bankivs'ka diial'nist': navch. posibnyk* [Finances of enterprises and banking activities: textbook], Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

2. Vasyurenko, O.V. (2019), *Upravlinnia finansovymy rezul'tatamy bankivs'kykh ustanov* [Management of financial results of banking institutions], KhNU, Kharkiv, Ukraine.

3. Volkova, N.I. and Dovhan, R.S. (2023), "Management of financial results of a bank under martial law", *Economy and Society*, vol. 56, Available at: <https://share.google/i2nNNlpK7RVkWu6uW> (accessed: 25.11.2025).
4. Dziubliuk, O.V. (2021), *Kredytni ryzyky ta metody upravlinnia nymy u bankivs'kij praktytsi* [Credit risks and methods of their management in banking practice], LNU, Lviv, Ukraine.
5. Moroz, A.I. (2022), *Restrukturyzatsiia problemnykh kredytiv: teoriia i praktyka* [Restructuring of problem loans: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. National Bank of Ukraine. (2024), *Zvit pro finansovu stabil'nist' bankivs'koho sektoru Ukrainy 2023* [Report on financial stability of the banking sector of Ukraine 2023], Kyiv, Ukraine.
7. Savluk, M.O. (2021), *Finansova stabil'nist' bankiv u kryzovykh umovakh* [Financial stability of banks under crisis conditions], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.
8. Sliusarenko, E.R. (2024), "Management of problem assets of banks in the context of emergency challenges and threats in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 14, pp. 177-186, Available at: <https://share.google/wqNNuwFVZjPrdu9Tf> (accessed: 25.11.2025).
9. Sokyrinska, I.H. and Zhuravlova, T.O. (2016), *Finansovyj menedzhment u banku. Navchal'nyj posibnyk* [Financial management in a bank: textbook], Porohy, Dnipro, Ukraine.
10. Khalatur, S. Masiuk, Y. and Machula, K. (2023), "Influence of endogenous factors on the process of managing financial results of a commercial bank", *Economy and Society*, vol; 58, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3293/3217> (accessed: 25.11.2025).
11. Rose, P. and Hudgins, S. (2021), *Bank management & financial services*, McGraw-Hill, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.