

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-317-324

ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИ ОЦІНКИ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ АКТИВАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Олександр Алефіренко¹, Віктор Терехов²

¹Здобувач наукового ступеня доктора філософії, магістр менеджменту, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

²Д. е. н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: VictorT@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

EFFICIENCY, METHODS OF EVALUATION AND WAYS OF INCREASING EFFICIENCY OF NON-PERFORMING ASSETS MANAGEMENT IN BANKING SPHERE

Oleksandr Alefirenko¹, Victor Terehov²

¹PhD Program Student, Master of Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

²Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VictorT@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

Анотація. Стаття присвячена висвітленню поняття ефективності діяльності банківських установ і кількісної оцінки ефективності управління активами, включаючи і непрацюючі активи. Дослідження базується на аналізі даних Національного Банку щодо фінансового результату Банків України на протязі періоду 2019-2023рр. щорічної аудиторської звітності фінансової діяльності і управління Піреус-Банку, статистичних даних Національного Банку України щодо динаміки частки непрацюючого кредитного портфелю. Мета дослідження – вивчити і дослідити поняття ефективності управління непрацюючими активами Банку, методи кількісної оцінки і шляхи підвищення ефективності управління НПА для можливості подальшої імплементації на практиці. Для написання статті та проведення досліджень були використані наступні методи: теоретичного узагальнення – для визначення сутності поняття ефективності управління активами в банківській сфері, метод статистичного аналізу для отримання і впорядкування даних щодо показників фінансової діяльності банків України, історичний метод дослідження для вивчення динаміки активів, графічний метод – для візуалізації динаміки частки непрацюючих активів і показників ефективності діяльності банків.

У цій статті розглянуто різні концепції та підходи до оцінки ефективності, включаючи аналіз ефективності використання активів (CAMEL) та прибутковості, приділено увагу системі оцінки ефективності Піреус-Банку, наведено динаміку агрегованих показників ефективності банківської системи України і зроблено припущення про вплив і залежності між цими показниками. Зроблено спробу зробити припущення, що показники CAMEL ефективних банків імовірно вищі, ніж у неефективних банків, а якість менеджменту, низький рівень непрацюючих активів, якість прибутків та показники ліквідності позитивно впливають на загальну ефективність банків. Також висловлено думку, що ступінь ефективності великих банків перевищує ефективність малих банків. Перспективи подальших досліджень автор вбачає у більш детальному аналізі показників ефективності топ 10 банків України, які отримали найкращі фінансовий результат протягом останніх років, а також у спробі сформулювати основні чинники досягнення видатних результатів з метою подальшого масштабування і використання у вигляді рекомендацій ефективної діяльності банківських установ.

Ключові слова: ефективність, активи банків, проблемні активи, непрацюючі активи, непрацюючі кредити банків, НПА, управління непрацюючими активами.

Формули: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 15.

Abstract. The article is devoted to highlighting the concept of the efficiency of banking institutions and the quantitative assessment of asset management efficiency, including non-performing assets. The study is based on the analysis of data from the National Bank of Ukraine on the financial performance of Ukrainian banks during the period of 2019–2023, annual audit reports on the financial activities and management of Piraeus Bank, and statistical data from the National Bank of Ukraine on the dynamics of the share of non-performing loan portfolios. The objective of the study is to explore and investigate the concept of efficient management of non-performing bank assets, quantitative assessment methods, and ways to enhance non-performing assets (NPA) management efficiency for potential practical implementation. The following methods were used in the preparation of the article and the research process: theoretical generalization — to define the essence of the concept of asset management efficiency in the banking sector; statistical analysis — to obtain and organize data on the financial performance indicators of Ukrainian banks; the historical

research method — to study the dynamics of assets; and the graphical method — to visualize the dynamics of the share of non-performing assets and indicators of banking performance efficiency. This article examines various concepts and approaches to efficiency evaluation, including the analysis of asset utilization efficiency (CAMEL) and profitability. Special attention is given to the efficiency evaluation system of Piraeus Bank, presenting the dynamics of aggregated efficiency indicators of the Ukrainian banking system and making assumptions about the impact and interdependence of these indicators. An attempt is made to hypothesize that the CAMEL indicators of efficient banks are likely higher than those of inefficient banks, and that the quality of management, low levels of non-performing assets, profitability quality, and liquidity indicators positively influence the overall efficiency of banks. Furthermore, it is suggested that the efficiency of large banks exceeds that of small banks. The author sees the prospects for further research in a more detailed analysis of the efficiency indicators of the top 10 Ukrainian banks, which have achieved the best financial results in recent years, as well as in the attempt to formulate the key factors for achieving outstanding results with the aim of further scaling and using them as recommendations for the effective operation of banking institutions.

Key words: efficiency, assets of banks, problematic assets, non-performing assets, non-performing bank loans, NPA, management of non-performing assets.

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 15.

Постановка проблеми. Банківська система є фундаментом і базовим елементом фінансової системи, оскільки вона виконує функцію посередника у постачанні ліквідності від секторів з надлишком фінансових ресурсів до секторів які мають потребу у фінансуванні для забезпечення сталого розвитку. Саме тому, ефективність фінансової діяльності банків, її кількісна і якісна оцінка, є надзвичайно важливим напрямком дослідження і потребує особливої уваги та постійного вдосконалення. Оцінка ефективності управління портфелем непрацюючих активів і зменшення рівня НПА є однією з основних задач менеджменту кожного окремого банку і одним з пріоритетів Національного банку України з метою підвищення рівня ефективності банківської системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оцінки ефективності управління активами банків, включаючи і непрацюючі активи, досліджено і висвітлено як науковцями-теоретиками так і практиками: консалтинговими компаніями та фінансовими установами. Істотний внесок в дослідження і систематизацію підходів до управління непрацюючими активами зроблено Європейським Центральним Банком, яким сформульовано комплекс детермінант ефективності банків (Altavilla, Vegenu, & Maruhn, 2025; European Central Bank, n.d.). Національний Банк України систематизував і адоптував ключові заходи управління непрацюючими активами до

умов України (Національний банк України, n.d.). Міжнародні аудиторські і консалтингові компанії активно використовують кількісні показники ефективності управління активами в аудиторських звітах і рекомендаціях щодо оптимізації діяльності банків (Jain, Pollini, & Hardy, 2024).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Питанню управління непрацюючими активами приділено увагу широкого кола дослідників і створено ґрунтовну базу для використання ефективних механізмів зменшення рівня непрацюючих активів. Проте глобальні геополітичні і економічні процеси вимагають швидкої адаптації і гнучкої імплементації найефективніших механізмів, сформованих міжнародною практикою до банківської системи України.

Формулювання цілей статті.

Ціль статті полягає у з'ясуванні і висвітленні основних, на думку автора, кількісних і якісних показників ефективності управління активами, включаючи непрацюючі, у банківській сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Підвищення ефективності є давнім викликом для фінансового сектора. Пітер Друкер, відомий теоретик менеджменту, визначав ефективність як здатність організації досягти максимального результату за умов мінімального рівня витрат ресурсів (Drucker, 1963). Іншими словами, ефективність визначається як міра

продуктивності, що забезпечує мінімальні втрати часу, зусиль та навичок. Разом з тим, управління витратами передбачає не лише їхнє скорочення, а й збільшення доходу на одиницю витрат. «Немає більшого безглуздя, ніж ефективно робити те, чого взагалі не треба було робити. Ефективність робить все правильно, результативність — це робити правильні речі». Ця цитата підкреслює важливість не лише ефективності, але й правильного вибору завдань (Drucker, 1963).

У ринковій економіці ключовим показником ефективності прийнято вважати прибутковість. Вона тісно пов'язана з бізнес-моделями, продуктивністю та, в цьому контексті, з внеском, який компанії роблять у загальний економічний добробут (Buch, 2024).

Разом з тим, надто високий рівень прибутковості може свідчити про надмірно завищений ризик апетит банку або навіть шахрайські дії. Банки та їх акціонери можуть брати на себе більше ризиків, ніж це є припустимим, прагнучі отримати значні прибутки. Бажання максимізувати прибуток у короткостроковій перспективі може призвести до збільшення рівня

проблемних активів і зашкодити довгостроковій стійкості бізнес-моделі. Крім того, вкладники банків надзвичайно цінують саме стабільність і стійкість банків.

Ефективність у фінансах означає виконання завдань у своєчасний та економічний спосіб, зазвичай за допомогою спрощених і стандартизованих процесів, що використовують технології та консолідацію, уникнення непрофільних видів діяльності через спільні сервіси та аутсорсинг.

Управління ефективністю може включати в себе: Корпоративне звітування, Розрахунки з постачальниками, управління дебіторською заборгованістю, бухгалтерський облік.

Однією з розповсюджених концепцій бенчмаркінгу є оцінка ефективності управління ресурсами, що зрештою призводить до прибутковості. Дослідження аналізу оточення даних (DEA, Data Envelopment Analysis) з динамічною мережевою структурою для вимірювання ефективності управління ресурсами та прибутковості (Kweh, Lu, & Liu, 2024).

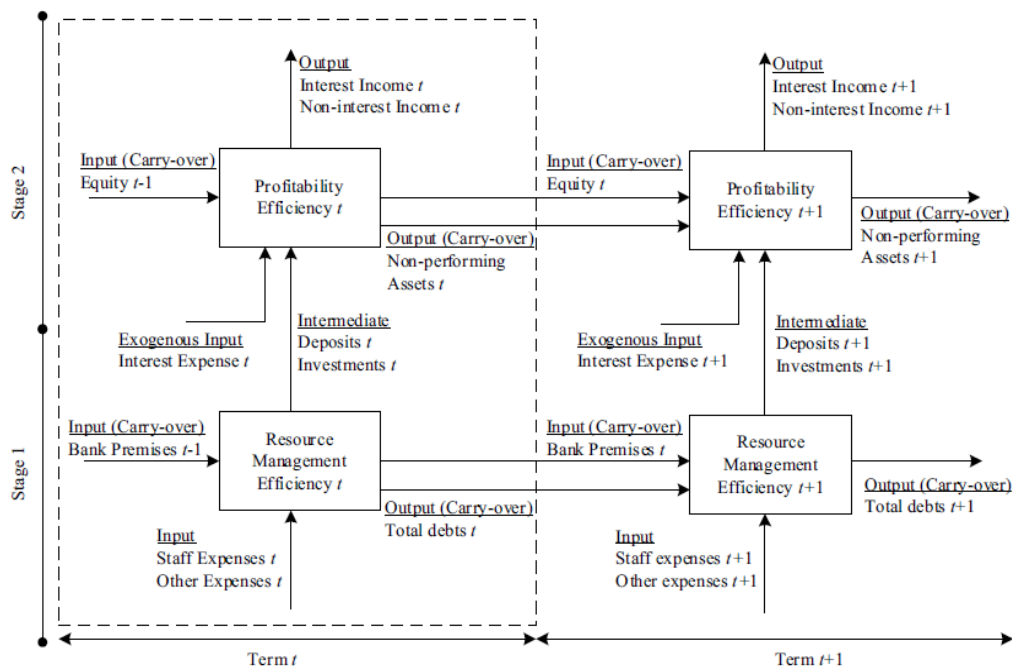


Рис. 1. Структура динамічних операційних процесів банку.

Джерело: складено авторами за даними (Kweh, et al., 2024).

Як показано на рис. 1, теоретики розділяють оцінку ефективності банків на

управління ресурсами та прибутковість. На Етапі 1 вхідні дані: власний капітал,

витрати на персонал та банківські приміщення. Екзогенні вхідні дані складаються з витрат на відсотки. Ці вхідні дані використовуються для оцінки Ефективності управління ресурсами. На Етапі 2 вхідні дані: власний капітал, банківські приміщення, депозити, інвестиції та загальна заборгованість. Ці вхідні дані використовуються для оцінки Ефективності прибутковості, яка має виходи у вигляді процентного доходу та не-процентного доходу. Проміжні виходи цього етапу включають депозити, інвестиції, а також вихідні дані у вигляді непрацюючих активів та загальної заборгованості.

Схема демонструє, як ефективність управління ресурсами впливає на ефективність прибутковості, показуючи взаємозв'язок між різними типами вхідних та вихідних даних у динамічному контексті банківської діяльності (Kweh, et al., 2024).

З метою оцінки ефективності управління активами банків також розраховують п'ять змінних CAMEL:

- Коефіцієнт достатності капіталу (C, Capital adequacy ratio): Ця змінна відображає здатність банку управляти ризиками та поглинати непередбачувані збитки. Ми очікуємо позитивного результату для цього показника, тобто співвідношення загальних власних коштів до загальних активів.

- Коефіцієнт якості активів (A, Asset quality ratio): Цей коефіцієнт показує якість кредитного портфеля, використання коефіцієнтів проблемних кредитів та резерву для покриття збитків від кредитів. Чим вищий цей показник, тим гірший рейтинг якості активів. У цьому дослідженні ми вимірюємо цю змінну як співвідношення проблемних кредитів до загальних власних коштів.

- Коефіцієнт якості управління (M, Management quality ratio): Цей коефіцієнт відображає здатність управлінської команди банку управляти ризиками, забезпечувати ефективну роботу та дотримання нормативних вимог, і вимірюється як співвідношення витрат на управління до загальних активів.

Неефективне управління призводить до високого значення цього коефіцієнта.

- Коефіцієнт прибутковості (E, Earning ability ratio): Ця змінна вимірює прибутковість банку, де високе значення вказує на високу здатність банку генерувати прибуток. Ми вимірюємо цю змінну як співвідношення чистого прибутку до загальних активів.

- Коефіцієнт ліквідності (L, Liquidity ratio): Ця змінна відноситься до наявності активів банку, які можуть бути швидко перетворені на готівку для виконання його зобов'язань. Ми вимірюємо цю змінну як співвідношення загальних готівкових коштів і дебіторської заборгованості до загальних активів. Банк, що має доступ до достатніх джерел фінансування, вважається таким, що має високий рівень ліквідності, тому високе значення цього коефіцієнта є бажаним.

З аналізу PWC випливають три інсайти щодо ефективного управління активами:

1) Банки з вищою ефективністю витрачають на дві відсоткові пункти менше (8% проти 10% від доходу) на команди середнього офісу та операцій, що свідчить про те, що вони: більш цифровізовані та/або менш трудомісткі, ефективніше використовують аутсорсинг порівняно з банками з нижчою ефективністю, ретельно контролюють компенсацію та пільги, щоб залишатися на ринковому рівні;

2) Банки з вищою ефективністю витрачають на шість відсоткових пунктів менше (10% проти 16% від доходу) на команди фронт-офісу, що свідчить про те, що найефективніші банки підтримують оптимальну кількість персоналу з вищим навантаженням клієнтів та ретельно керують компенсацією на одного працівника. Акцентують увагу на продуктивності продажів, максимізуючи ефективність своєї робочої сили з акцентом на партнерство між різними напрямками бізнесу. Мають економічну, менш складну модель функціонування фронт-офісу, ефективніше надають послуги через цифрові канали;

3) Багато банків не йдуть так далеко, як могли б, у зменшенні витрат, не пов'язаних з персоналом, попри явні можливості для кращого управління попитом та покращення жорсткості закупівель (Jain, et al., 2024).

Проводячи дослідження ефективності діяльності Піреус Банку у 2023 році, можливо звернути увагу на те, що Стратегією Банку передбачається підвищення операційної ефективності та прибутковості за рахунок оптимізації фіксованих витрат по окремих бізнес-процесах, що дозволить підвищити ефективність праці та мінімізувати ріст операційних витрат у майбутньому. Керівництво Банку на постійній основі оцінює та порівнює з конкурентами операційну ефективність Банку, а саме коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів. Операційні витрати протягом 2023 були в межах планових показників, при цьому коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів у 2023 році зменшився до 72,0% з 72,8% у 2022 році. Зменшення коефіцієнту співвідношення було зумовлене ростом операційного доходу (Акціонерне товариство «ПІРЕУС БАНК МКБ», 2024).

Однією із пріоритетних цілей минулих років для Банку було зниження частки проблемних кредитів яка була успішно реалізована, що дозволило досягти одного з найнижчих показників непрацюючих кредитів серед українських банків. В Банку створений окремий підрозділ по роботі з проблемною заборгованістю, головне завдання якого полягає у врегулюванні відносин з проблемними боржниками шляхом добровільного погашення заборгованості, примусового стягнення, добровільного продажу заставного майна третім особам та списання проблемної заборгованості, стосовно якої відсутні очікування щодо погашення.

Банк управляє ліквідністю, підтримуючи її на достатньому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строковості й валюти платежів, забезпечує потрібне

співвідношення між власними та залученими коштами, формує оптимальну структуру активів із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятним рівнем кредитного ризику для виконання вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів.

З метою контролю за станом ліквідності, Банк контролює та підтримує на рівні значно вищому від мінімального необхідного такі нормативи ліквідності: коефіцієнт чистого стабільного фінансування (норматив NSFR) та коефіцієнт покриття ліквідністю (норматив LCR).

Норматив NSFR визначає мінімальний необхідний рівень ліквідності банку на горизонті один рік.

Станом на 31 грудня 2023 року даний норматив становив 317,1% (31 грудня 2022 року: 186,0%) при нормативному значенні 100%.

Норматив LCR устанавлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів. Станом на 31 грудня 2023 року норматив LCR (за всіма валютами) становив 614,5% (31 грудня 2022 року: 252,7%) при нормативному значенні 100%. Протягом року Банк не допускав порушення нормативів ліквідності.

Станом на 31 грудня 2023 року, норматив адекватності регулятивного капіталу (H2) складав 21,4% (31 грудня 2022 року: 19,7%), що у 2,14 перевищує мінімальний рівень встановлений НБУ (10%).

Капіталізація Банку є на достатньому рівні, що дозволяє нарощувати обсяги активних операцій без додаткового збільшення капіталу.

Станом на 31 грудня 2023 року показник рентабельність капіталу (ROE) становив – 11,1% (31 грудня 2022 року: - 17,4%).

Керівництво Банку на постійній основі здійснює моніторинг за виконанням стратегії та бюджету Банку шляхом порівняння фактичних та планових показників, а також аналізу макроекономічних факторів. У разі значних

відхилень може ініціювати внесення змін до стратегії чи бюджету Банку.

Таблиця 1. Динаміка основних показників ефективності банків України за 2019–2023 рр.

Показник/Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність капіталу банків України (ROE), %	33,45	19,22	35,08	9,68	30,2
Рентабельність активів банків України (ROA), %	4,26	2,44	4,09	1,04	3,23
Доходи, млн.грн.	243 102	250 171	273 863	357 549	446 804
Процентні доходи, млн.грн.	152 954	147 743	168 746	217 053	304 437
Комісійні доходи, млн.грн.	62 057	70 640	93 162	85 622	97 061
Витрати, млн.грн.	184 746	210 445	196 488	335 628	364 124
Процентні витрати, млн.грн.	74 062	62 895	51 097	65 358	103 043
Комісійні витрати, млн.грн.	18 096	24 132	35 186	35 449	47 084
Чистий прибуток, млн.грн.	58 356	39 727	77 376	21 921	82 680
Відрахування в резерви, млн.грн.	10 714	31 037	3 448	121 204	17 813
Облікова ставка НБУ, %	18-13	11-6	6-9	10-25	25-15
Частка непрацюючих кредитів, %	45,8	37,8	27,3	38,2	37,4

Джерело: складено авторами за даними (Національний банк України, *n.d.*).

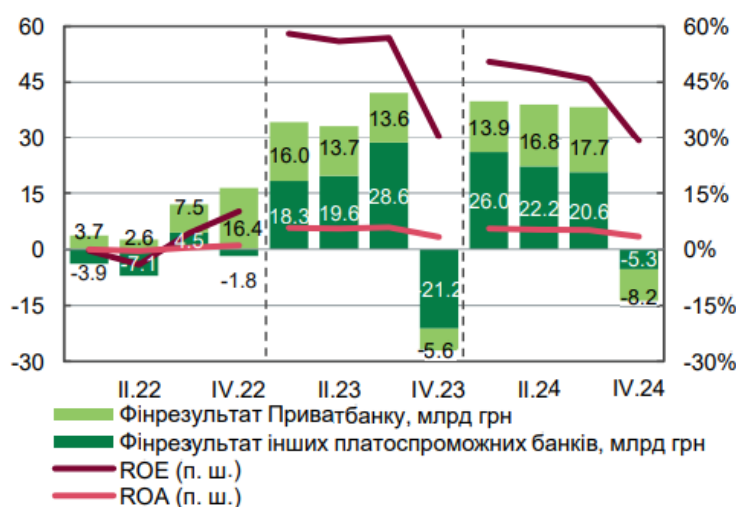


Рис. 2. Фінансовий результат, рентабельність капіталу та активів банків України 2022-2024рр.

Джерело: складено авторами за даними (Національний банк України, *n.d.*).

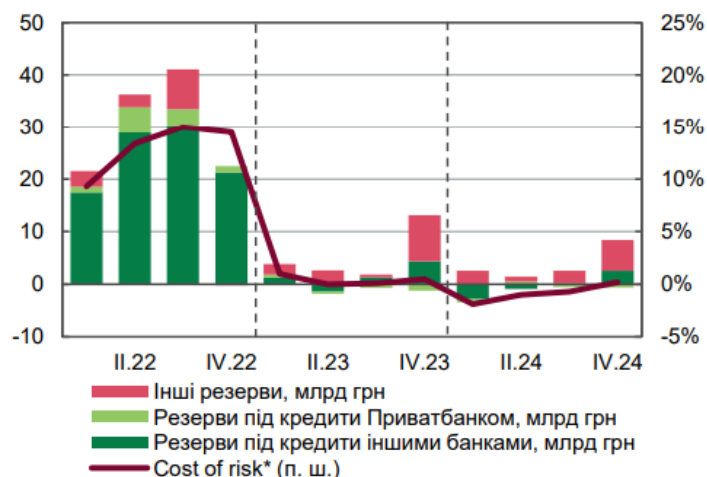


Рис. 3. Квартальні відрахування в резерви банків України 2022-2024рр.

Джерело: складено авторами за даними (Національний банк України, n.d.).

Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі станом на 01 січня 2025 року скоротилася до 30,3% або на 7,1 відсоткових пункти порівняно з показником станом на 01 січня 2024 року. Обсяг NPL за 2024 рік скоротився на 29,1 млрд. грн. до 393,2 млрд. грн. Тенденція його поступового зменшення триває з початку 2023 року.

Ключові чинники скорочення NPL:

1. подальше нарощення банками обсягів гривневих кредитів високої якості з огляду на поступове відновлення попиту на кредити та поліпшення умов кредитування, зокрема зниження кредитних ставок до рівня, який був наприкінці 2019 року. Обсяг валових кредитів у банківській системі за 2025 рік зріс на 167,5 млрд грн або на 14,8%;

2. списання непрацюючих кредитів, передусім роздрібних. Частка NPL у роздрібному кредитному портфелі за цей час знизилася на 8 відсоткових пунктів до 15,5%. Водночас дещо поліпшилася якість врегулювання й корпоративних боргів – частка NPL в кредитах бізнесу скоротилася на 5,2 відсоткових пунктів до 39%.

Скорочення частки непрацюючих кредитів зафіксовано в усіх групах банків:

1. у приватних українських банках – до 12,6%;

2. у банках з іноземним капіталом – до 10,9%;

3. у державних – до 43%.

Без урахування боргів колишніх власників АТ КБ "ПриватБанк" та старих боргів часів до оздоровлення банківської системи під час кризи 2015–2017 років частка непрацюючих кредитів станом на 01 січня 2025 року становить 24,8% в державних банках та 18,6% – загалом у банківській системі (рівень нижче 20% уперше з жовтня 2022 року) (Національний банк України, n.d.).

Якість працюючого портфеля залишається високою: показники міграції гривневих кредитів населення та бізнесу до непрацюючих зіставні з показниками довоєнного рівня. Аналіз фінансового стану корпоративних боржників свідчить, що в портфелях банків переважають кредити хороших клієнтів.

Висновки. Прибутковість банків є віддзеркаленням домінуючих найбільш ефективних бізнес-моделей, ринкових структур та макроекономічного середовища. Завдяки підвищенню процентних ставок протягом кількох останніх років, прибутковість банківських установ в Україні суттєво зросла. Однак, хоча зміна облікової ставки НБУ і процентних ставок досі була вигідною для банків, цього може бути недостатньо для компенсації структурних слабкостей, які можуть проявитися у разі реалізації ризиків погіршення якості кредитного портфелю. Саме тому банки повинні продовжувати адаптуватися до мінливого середовища, яке характеризується тенденцією до цифрової трансформації та високим рівнем макроекономічної

невизначеності, особливо у зв'язку з геополітичними ризиками.

Для забезпечення майбутньої прибутковості та зміцнення бізнес-моделей банки потребують чіткого бачення:

1) Адаптація бізнес-моделей до змін на ринку для збереження конкурентоспроможності та актуальності;

2) Посилення ІТ-систем відповідно до плану удосконалення інформаційних технологій для забезпечення найкращого обслуговування клієнтів, використовуючи технології для підвищення ефективності та залучення клієнтів;

3) Кібербезпека, яка враховує бачення захисту від кіберризиків, з огляду на зростаючу цифровізацію фінансових послуг.

Література:

1. Акціонерне товариство «ПІРЕУС БАНК МКБ». (2024). *Звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежних аудиторів за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року*. Retrieved from https://www.piraeusbank.ua/ua/home/about-bank?doc_category=%2Ffinansova-zvintnist-ta-audytorski-vysnovky
2. Abdelmoneim, Z., & Yasser, M. (2023). The impact of bank performance and economic growth on bank profitability: CAMEL model application in middle-income countries. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 205-220. doi: 10.21511/bbs.18(3).2023.17
3. Al-Sadi, A., & Al-Mamouri, A. (2022). The impact of asset management on achieving bank profitability. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(5). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376028532_The_impact_of_asset_management_on_achieving_bank_profitability
4. Altavilla, C., Begenau, J., Burlon, L., & Maruhn, F. (2025). Determinants of bank performance: Evidence from replicating portfolios. *European Central Bank*. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2937~7e22f4dc25.en.pdf>
5. Belhaj, S., & Mateus, C. (2016). Corporate governance impact on bank performance: Evidence from Europe. *Corporate Ownership and Control*. doi: 10.22495/cocv13i4c4p8
6. Buch, C. (2024). Bank profitability: A mirror of the past, creating a vision for the future. *European Central Bank*. Retrieved from <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2024/html/ssm.sp241016~c532e5246d.en.html>
7. Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*. Retrieved from

Реалізація цих цілей вимагає довгострокових інвестицій, стабільного фінансування та міцної капітальної бази. Натомість оптимізація короткострокового прибутку може відбуватися за рахунок довгострокової стійкості та стимулювати прийняття надмірних ризиків. Для забезпечення фінансової та операційної стійкості ключовим залишається належне, перспективне управління капіталом. Усі операції з управління капіталом, включаючи рішення щодо розподілу, повинні базуватися на ретельному плануванні капіталу, яке демонструє здатність банків стабільно витримувати найбільш стресові сценарії. Нинішній високий рівень прибутковості створює сприятливу можливість для банків інвестувати у свою майбутню прибутковість.

<https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>

8. European Central Bank. (n.d.). Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
9. Jain, A., Pollini, P., & Hardy, V. (2024). Regional bank performance: What factors make the top banks different. *PwC US*. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/regional-bank-performance.html>
10. Kweh, Q. L., Lu, W. M., Tone, K., & Liu, H. M. (2024). Evaluating the resource management and profitability efficiencies of US commercial banks from a dynamic network perspective. *Financial Innovation* 10(19). doi: 10.1186/s40854-023-00531-0
11. Мудра, Р. Р. (2018). Ефективність функціонування банків України на ринку банківських продуктів і послуг. *Економіка і суспільство*, 17 (85). doi: 10.32782/2524-0072/2018-17-85
12. Національний банк України. (n.d.). Retrieved from <https://bank.gov.ua/>
13. Novickytė, L., & Petraitytė, I. (2013). Assessment of banks asset and liability management: Problems and perspectives (case of Lithuania). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (110). doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.955
14. Pastor, J. M. (1998). Efficiency and risk management in banking firms: A method to decompose risk. *Working Papers*, (1998-10). Retrieved from <https://typeset.io/pdf/efficiency-and-risk-management-in-banking-firms-a-method-to-4eefstckks.pdf>
15. Святенко, С. В., & Потапчук, А. В. (2020). Оцінка ефективності управління активами і пасивами АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, 1(24). doi: 10.32782/easterneurope.24-34