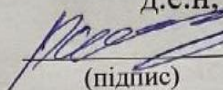


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри фінансів

д.е.н, професор

 Рамський А.Ю.
(підпис)

«01» листопада 2025 р.

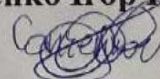
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему: «**ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА**
ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
072.00.01 «Фінанси і кредит»
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Кваліфікація: Магістр фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

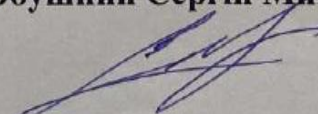
Виконав

Студент групи ФіКм-1-24-1.4д
Санченко Ігор Костянтинович



Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Обушний Сергій Миколайович



КИЇВ – 2025

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра фінансів**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри фінансів,
доктор економічних наук, професор

 Рамський А.Ю.

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
студенту групи ФіКм-1-24-1.4д
САНЧЕНКО ІГОРЮ КОСТЯНТИНОВИЧУ**

**Тема «ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА
ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ»**

1. Вихідні дані: Аналітичні матеріали щодо функціонування фінансового ринку України; статистичні дані Національного банку України; фінансова звітність банківських установ; нормативно-правові акти, що регулюють банківську діяльність та фінансовий ринок; методичні підходи до оцінки ефективності банківських операцій; міжнародний досвід розвитку банківського сектора та його інтеграції у глобальний фінансовий простір.
2. Основні завдання: проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку фінансового ринку України; дослідити роль та функції банківських установ як ключових учасників фінансового ринку; оцінити фінансові показники діяльності обраної банківської установи; визначити основні проблеми та ризики, що впливають на ефективність банківської діяльності; провести порівняльний аналіз із міжнародним досвідом регулювання та розвитку банківського сектора; розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності банківських установ на фінансовому ринку України.
3. Пояснювальна записка: Банківські установи відіграють центральну роль у функціонуванні фінансового ринку України, забезпечуючи фінансову стабільність, кредитування, інвестиційні процеси, платіжні операції та трансформацію заощаджень у капітал. В умовах економічної турбулентності, трансформації регуляторних підходів, цифровізації та інтеграції у міжнародний фінансовий простір банківський сектор стикається з новими викликами та можливостями. Дослідження діяльності банківських установ дозволяє оцінити їхній вплив на розвиток фінансового ринку, виявити проблеми та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності банківської системи.
4. Графічні матеріали: структура фінансового ринку України та місце банківських установ у ньому; динаміка ключових фінансових показників банківського сектора (активи, капітал, ліквідність, прибутковість); аналіз фінансових ризиків банківської системи (кредитний, ринковий, ліквідності); порівняльний аналіз діяльності українських та міжнародних банківських установ; схема взаємодії банків з іншими учасниками фінансового ринку.
5. Додатки: фінансова звітність банківської установи; статистичні дані НБУ; додаткові таблиці та графіки; методики розрахунку показників ефективності; фрагменти нормативно-правових актів; аналітичні звіти міжнародних організацій.

6. Строк подання роботи на кафедру

«16» листопада 2025 р.

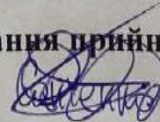
Науковий керівник

Завдання прийняв до виконання

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Обушний Сергій Миколайович

« ____ » _____ 2024 р.





ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

студента групи ФіКм-1-24-1.4д

САНЧЕНКО ІГОРЮ КОСТЯНТИНОВИЧУ

Тема «ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ»

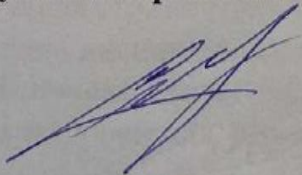
№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір теми та затвердження завдання	01.09.2024 – 15.09.2024	виконано
2	Збір та аналіз літератури	16.09.2024 – 30.10.2024	виконано
3	Розробка теоретичної частини (Розділ 1)	01.11.2024 – 30.11.2024	виконано
4	Збір та обробка аналітичних даних	01.12.2024 – 31.01.2025	виконано
5	Написання аналітичного розділу (Розділ 2)	01.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6	Формулювання практичних рекомендацій (Розділ 3)	01.03.2025 – 31.03.2025	виконано
7	Оформлення тексту роботи	01.04.2025 – 30.04.2025	виконано
8	Перевірка науковим керівником	01.09.2025 – 15.10.2025	виконано
9	Перевірка на плагіат	16.10.2025 – 31.10.2025	виконано
10	Підготовка доповіді та презентації	01.11.2025 – 10.12.2025	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2025	виконано

«Затверджую»

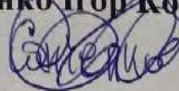
Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів

Обушний Сергій Миколайович



Індивідуальний план склав
Санченко Ігор Костянтинівч



« 16 » 09 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Санченко І.К. Діяльність банківських установ на фінансовому ринку України

Кваліфікаційна магістерська робота: 93 с., 9 рис., 51 табл., 56 посилання.

Актуальність: зумовлена трансформацією фінансового ринку України під впливом макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, посилення регуляторних вимог НБУ, цифровізації банківських послуг та інтеграції української фінансової системи у європейський простір відповідно до стандартів Basel та CRR/CRD.

Об'єкт дослідження: діяльність банківських установ на фінансовому ринку України.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади функціонування банківських установ, показники та методи оцінки їх ефективності, фінансові ризики, сучасні моделі організації банківської діяльності та практичні підходи до її аналізу.

Мета роботи: полягає у дослідженні діяльності банківських установ на фінансовому ринку України та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасних регуляторних, технологічних і ринкових викликів.

Завдання:

1. Дослідити сутність та функції банківських установ як учасників фінансового ринку.
2. Проаналізувати структуру фінансового ринку України та особливості діяльності його банківського сегмента.
3. Узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності банківських установ.
4. Провести фінансовий аналіз і оцінити ризики діяльності банківських установ із застосуванням коефіцієнтного аналізу та методичних моделей.
5. Розробити комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності банківських установ, удосконалення системи управління ризиками та впровадження сучасних цифрових рішень.

У роботі розкрито теоретичні основи діяльності банківських установ, проведено аналіз сучасного стану банківського сектора України, систематизовано ключові показники ефективності діяльності банків, здійснено оцінку ризиків та результатів їх функціонування. На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності банків, удосконалення їх операційної діяльності та адаптації до сучасних регуляторних і технологічних вимог.

Результати роботи можуть бути використані банківськими установами для оптимізації фінансових процесів, підсилення системи управління ризиками, формування стратегічних напрямів розвитку, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін фінансово-банківського спрямування.

Ключові слова: банківські установи, фінансовий ринок, ефективність, ризики, цифровізація, регулювання.

ABSTRACT

Sanchenko I.K. Activities of Banking Institutions in the Financial Market of Ukraine

Master's qualification thesis: 93 pages, 9 figures, 51 tables, 56 references.

Relevance: the study is driven by the ongoing transformation of Ukraine's financial market under the influence of macroeconomic instability, war-related risks, strengthened regulatory requirements of the National Bank of Ukraine, the digitalization of banking services, and the integration of the Ukrainian financial system into the European regulatory framework in accordance with Basel and CRR/CRD standards.

Object of the study: activities of banking institutions in the financial market of Ukraine.

Subject of the study: theoretical and methodical foundations of the functioning of banking institutions, indicators and methods for assessing their efficiency, financial risks, modern models of banking operations, and practical approaches to their analysis.

The purpose of the thesis is to examine the activities of banking institutions in the financial market of Ukraine and to develop practical recommendations for improving their efficiency in the context of current regulatory, technological, and market challenges.

Tasks of the study:

1. To investigate the essence and functions of banking institutions as participants in the financial market.
2. To analyze the structure of Ukraine's financial market and the specific features of its banking segment.
3. To summarize methodological approaches to evaluating the efficiency of banking institutions.
4. To conduct financial analysis and assess risks in the activities of banking institutions using ratio analysis and methodological models.
5. To develop a set of recommendations aimed at improving the efficiency of banking institutions, enhancing risk management, and implementing modern digital solutions.

The thesis presents the theoretical foundations of banking activities, analyzes the current state of Ukraine's banking sector, systematizes key performance indicators of banks, and evaluates the risks and outcomes of their activities. Based on the conducted analysis, practical recommendations have been developed to strengthen the competitiveness of banks, improve their operational performance, and adapt to contemporary regulatory and technological requirements.

The results of the thesis may be used by banking institutions to optimize financial processes, enhance risk management systems, form strategic directions for development, as well as in educational processes for teaching finance and banking disciplines.

Keywords: *banking institutions, financial market, efficiency, risks, digitalization, regulation.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ	
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.	10
1.1 Сутність банківських установ як суб'єктів фінансового ринку	10
1.2 Структура та інструменти функціонування фінансового ринку в Україні	21
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності банківських установ.....	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ	
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПРОЄКТАХ ТОВ АК «КРОУ УКРАЇНА»	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ АК «КРОУ Україна» як консалтингового провайдера для банківських установ	34
2.2 Фінансово-економічна характеристика ТОВ АК «КРОУ Україна» у контексті супроводу банківських проєктів	44
2.3 Аналіз методик та економічних механізмів оцінювання ефективності діяльності банківських установ, що застосовуються ТОВ АК «КРОУ Україна»	54
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА ФІНАНСОВОМУ	
РИНКУ УКРАЇНИ	69
3.1 Ідентифікація проблем та ризиків у діяльності банківських установ на фінансовому ринку України	69
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності банківських установ із використанням підходів ТОВ АК «КРОУ Україна».....	78
3.3 Обґрунтування практичних рекомендацій із впровадження сучасних моделей розвитку банківської діяльності	84
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена трансформацією фінансового ринку України під впливом воєнних ризиків, євроінтеграційного зближення з вимогами Basel та CRR/CRD, прискореної цифровізації платіжної інфраструктури і релевантних ESG-вимог. Банківські установи залишаються ядром фінансової стабільності, каналом відновлення кредитування та провідником інновацій, а прикладний вимір на базі ТОВ АК «КРОУ Україна» дозволяє поєднати теоретичні підходи з інструментами аудиту, ризик-менеджменту та операційної ефективності у банківських проєктах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує домінування цифрових і стійкісних драйверів. Кретов Д.Ю. і Міндова О.І. висвітлюють стан і перспективи цифровізації банків України з акцентом на операційні ефекти та клієнтський досвід [1]. Гатманенко О.О. і Гелюта М.О. узагальнюють динаміку ключових індикаторів банківської системи у 2025 році та окреслюють структурні обмеження прибутковості [4]. Дорошенко Н.О. і Віскарєва Е.О. акцентують роль банківської системи у відновленні економіки через канали кредитування та ринкової ліквідності [10]. Бондаренко окреслює тренди ESG-банкінгу та їх імплементацію в Україні і світі [13]. Котік Б.С. і Смолінська С.Д. аналізують специфіку функціонування сектору у період воєнного стану та регуляторні адаптації [21]. Береславська О., Сапальов В. і Супрун А. доводять значення ОВДП у підтримці фінансової стабільності [30]. Боркович В. подає компаративний огляд інституційного регулювання криптоактивів та українських підходів [36]. Гнидюк І.В., Маршук Л.М. і Тімошенко Н.М. деталізують сучасний стан дохідності банківського сектору [40]. Виявлено прогалину прикладної інтеграції CAMELS, коефіцієнтного та ризик-орієнтованого аналізу з цифровими метриками операційної ефективності на рівні практик консалтингового провайдера для банків.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності

діяльності банківських установ на фінансовому ринку України із застосуванням інструментарію ТОВ АК «КРОУ Україна».

Для досягнення мети, було виконано такі **завдання**:

1. Дослідити сутність та функції банківських установ як учасників фінансового ринку.
2. Проаналізувати структуру фінансового ринку України та особливості діяльності його банківського сегмента.
3. Узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності банківських установ.
4. Провести фінансовий аналіз і оцінити ризики діяльності банківських установ із застосуванням коефіцієнтного аналізу та методичних моделей.
5. Розробити комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності банківських установ, удосконалення системи управління ризиками та впровадження сучасних цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є діяльність банківських установ на фінансовому ринку України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, показники, інструменти та моделі підвищення ефективності банківської діяльності, а також прикладні підходи і рішення, що використовуються ТОВ АК «КРОУ Україна» у проєктах для банків.

Методи дослідження: системний і порівняльний аналіз, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний аналіз, CAMELS, PEST-та SWOT-аналіз, сценарне моделювання, елементи кореляційно-регресійного та факторного аналізу, бенчмаркінг, графічна візуалізація.

Наукова новизна полягає у поєднанні CAMELS і коефіцієнтного підходу з цифровими метриками операційної ефективності та ризик-апетиту, у розробленні інтегрального індексу фінансової стійкості з урахуванням ліквідності, структури зобов'язань і капітальної автономії, а також в адаптації Business Model Canvas до банківських сервісів із формалізованими SLA, DSO та вимогами незалежності.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх прямого застосування для підвищення маржинальності, скорочення грошового циклу, посилення комплаєнсу та ризик-контролю в банківських проєктах ТОВ АК «КРОУ Україна», а також для використання банками у внутрішніх програмах підвищення ефективності та підготовці до євроінтеграційних регуляторних вимог.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох глав, загальних висновків, списку використаної літератури, додатків. Зміст роботи висвітлено на 93 сторінках основного тексту і містить 51 таблицю, 9 рисунків та 56 посилань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

1.1 Сутність банківських установ як суб'єктів фінансового ринку

Поняття «банк» у міжнародній практиці від «класичної» установи, що приймає депозити та надає кредити, до сучасного «платформного» посередника відбулася під впливом трьох трендів: 1) відкритий банкінг (PSD2) і поява нефінансових/небанківських гравців, які можуть ініціювати платежі та надавати інформаційні сервіси без статусу банку; 2) масштабне аутсорсинг-залучення хмарних і технологічних провайдерів; 3) конкуренція з боку BigTech і фінтех-екосистем [1].

Регуляторні рамки зберігають «ядро» визначення банку як «кредитної установи» (EU CRR), але дедалі чіткіше відмежовують платіжні, дані- та інфраструктурні сервіси, підсилюючи вимоги до управління ризиками цифровізації [2].

В українській практиці нормативне ядро дефініції банку й надалі ґрунтується на здійсненні саме депозитних, кредитних і розрахункових операцій, що відмежовує банк від інших фінансових установ [3]. Також, імплементація стандартів ЄС і запуск відкритого банкінгу з 01.08.2025 зміщують акцент до API-взаємодії та керування даними [4].

«Банк» в Україні — це і надалі ліцензований балансоутримувач, але водночас інституція відкритих інтерфейсів, що інтегрує послуги третіх сторін у стандартизованому правовому полі [5].

За Законом України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 2) банк визначається як юридична особа, що має виключне право на підставі банківської ліцензії здійснювати в сукупності такі операції: залучення депозитів, розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та ризик, а також відкриття та ведення банківських рахунків клієнтів [6]. Це визначення фіксує нормативні ознаки банку як балансоутримувача та професійного фінансового посередника,

відмежовуючи його від інших небанківських установ через критерії ліцензування, предмет діяльності та регуляторний нагляд НБУ.

Відповідно до Базельських угод (зокрема, Базель II та III), банк трактується як фінансова установа, що приймає депозити та надає кредити, водночас підпадаючи під міжнародні стандарти достатності капіталу, управління ризиками, ліквідності та прозорості [7]. Базельський комітет не встановлює універсальної юридичної дефініції, а фокусується на регуляторних характеристиках, що забезпечують стабільність банківської системи [8].

Таким чином, у міжнародній практиці поняття «банк» поєднує операційну функцію з вимогами до капіталу та системи управління ризиками, формуючи основу для глобальної фінансової стійкості.

У науковій та нормативній традиції України поняття «банківська установа» розглядається комплексно: юридично — як ліцензований суб'єкт, що здійснює депозитно-кредитні операції; економічно — як фінансовий посередник; організаційно — як багаторівнева структура з власними ризиками; водночас сучасні підходи підкреслюють її суспільну місію — сталість, інтеграцію до ЄС та підтримку відновлення економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння визначень «банківська установа» за різними науковими школами

Підхід	Ключове визначення	Критерії ідентифікації	Функціональне призначення	Обмеження підходу
Інституційно-правовий	Банківська установа — юридична особа, що за ліцензією НБУ приймає вклади, відкриває та веде рахунки, надає кредити й інші банківські послуги в межах закону.	Державна реєстрація; банківська ліцензія НБУ; відповідність вимогам капіталу/ліквідності; регуляторна звітність.	Забезпечення легального каналу перерозподілу фінансових ресурсів через депозитно-кредитний механізм; дотримання пруденційних норм.	Фіксує «мінімум» сутності (правовий статус), але мало описує бізнес-модель та суспільну роль.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Економіко-посередницький	Банківська установа — фінансовий посередник, що трансформує заощадження в інвестиції, знижує трансакційні витрати та асиметрію інформації.	Баланс активів/пасивів; продуктова лінійка фінпослуг; ринкова позиція у фінсистемі.	Трансформація строків/ризиків/ліквідності; акумуляція ресурсів та кредитування економіки.	Узагальнює економічну роль, але не деталізує регуляторні рамки.
Організаційно-управлінський	Сучасна банківська установа — багаторівнева організація з тісно інтегрованими управлінськими та операційними підсистемами.	Корпоративна структура; функціональні блоки (ризик, комплаєнс, операції, продажі, IT); політики/процедури.	Ефективна координація процесів для безперервності обслуговування клієнтів та контролю ризиків.	Фокус на внутрішній архітектурі; менше — на макроролі й правовому статусі.
Ризик-менеджментовий	Банківська установа — суб'єкт, що цілеспрямовано приймає та управляє фінансовими ризиками, підтримуючи платоспроможність і ліквідність.	Наявність системи ризик-менеджменту; політик ALM; стрес-тестів; резервування під кредити.	Стабілізація ризик-профілю активів/пасивів; захист вкладників; безперервність діяльності.	Розглядає банк через призму ризиків; меншою мірою — як інститут розвитку.
Стейкхолдерсько-сталісний	Банківська установа — інститут, що поєднує комерційні цілі з цілями сталого розвитку (ESG), враховує інтереси стейкхолдерів.	ESG-політики; нефінзвітність; зелений портфель; ексклюзивні списки.	Фінансування «зелених» проєктів; мінімізація негативних зовнішніх ефектів; соціальна цінність.	Ризик «формалізму» ESG; різні стандарти оцінювання.
Політико-інституційний (макрорівень)	Банківська установа — ключовий елемент архітектури фінансового сектору, інструмент відновлення економіки та інтеграції до ЄС.	Вбудованість у стратегії держрегуляторів; узгодженість із acquis ЄС; участь у програмах відновлення.	Канал мобілізації ресурсів на відновлення; підвищення якості та доступності фінпослуг.	Макрорівневий опис; бракує мікродеталізації бізнес-моделей.
Операційно-технологічний	Банківська установа — технологічно орієнтована фінустанова, що надає цифрові послуги, інтегрується з платіжною інфраструктурою.	Канали дистанційного обслуговування; API/відкритий банкінг; кібербезпека.	Швидкість, доступність і масштабованість фінпослуг для домогосподарств/бізнесу.	Ризики кібербезпеки; технологічна залежність.

Джерело: складено автором на основі [6;9;10;11]

Юридична дефініція окреслює лише рамку банківської установи, проте для розуміння її функціонального призначення необхідне поєднання правового, економічного та сучасного підходів. Така синергія показує, що банк одночасно є ліцензованим посередником, інституцією відновлення та цифровим сервіс-провайдером.

Українська дефініція «банку» юридично закріплює виключність тріади операцій (депозити, кредити, рахунки) через ліцензування НБУ, тоді як ЄС використовує функціональне поняття «кредитної установи» (депозити від публіки та кредитування за власний рахунок) і частковим включенням великих інвестфірм (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння визначень банківської установи в різних країнах

Показник	Україна	ЄС	США
1	2	3	4
Термін і первинне джерело	«Банк» — Закон України «Про банки і банківську діяльність», ст. 2. Офіційна редакція НБУ/ВРУ.	«Кредитна установа» — ст. 4(1)(1) CRR (Регламент (ЄС) №575/2013, консолідована версія 09.01.2024); пов’язано з CRD щодо авторизації.	Базове регуляторне ядро спирається на: FDIA, 3 — «insured depository institution»; BHCA, 12 U.S.C. 1841 — тест «bank».
Опис	Юридична особа з виключним правом на підставі банківської ліцензії залучати депозити, розміщувати залучені кошти від свого імені, на власних умовах і ризик, а також відкривати та вести рахунки клієнтів.	Підприємство, чия діяльність — приймання депозитів або інших повернених коштів від публіки та надання кредитів за власний рахунок; з 2019 р. розширено для окремих системних інвестфірм (ст. 4(1)(1)(b) CRR).	Інсурована депозитна установа: будь-який банк/ощадна асоціація, депозити якої застраховані FDIC (FDIA 3). Для BHCA «bank» загалом — інститут, що приймає депозити, вилучувані на вимогу/чеком, і надає комерційні кредити, або є FDIC-insured.
Обов’язкові ознаки	1. Депозитне залучення. 2. Кредитування/ розміщення на власний ризик. 3. Рахунки клієнтів (платіжні послуги як похідні).	1. Приймання депозитів. 2. Кредитування за власний рахунок. 3. Для певних великих інвестфірм — включення до поняття «кредитна установа»	1. Приймання депозитів (зазвичай demand deposits). 2. Комерційне кредитування. 3. FDIC-страхування як ключовий маркер «банку» у численних нормах. 4. Винятки/особливі режими (напр., ILC).

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Орган ліцензування/ нагляду	Ліцензування/нагляд — Національний банк України (НБУ) як єдиний регулятор банків.	Авторизація/нагляд — національні компетентні органи за CRD; для значущих у єврозоні — ЄЦБ (SSM).	Хартія/нагляд — OCC (national banks), Федеральна резервна система (BHC/SLHC), FDIC (страхування/деякі state banks), державні регулятори штатів. Базова прив'язка — до статусу FDIC-insured.

Джерело: складено автором на основі [1;4;5]

США оперують статутними визначеннями, де маркером «банку» часто виступає FDIC-страхування поряд із прийманням demand-депозитів і комерційним кредитуванням, що створює більш фрагментовану, але чітко прив'язану до наглядових режимів рамку.

Функції банківських установ історично формувалися як базові механізми перерозподілу ресурсів, забезпечення платіжного обігу та підтримки стабільності фінансової системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції банківських установ у класичній та сучасній економіці

Функція	Класична економіка	Сучасна економіка	Приклад реалізації в Україні
1	2	3	4
Акумуляція заощаджень	Прийом вкладів і формування ресурсної бази	Дистанційні депозити, мобільні сервіси, фінансова інклюзія	Онлайн-вклади та спрощена ідентифікація клієнтів
Кредитування	Перетворення заощаджень у кредити для бізнесу і населення	ESG-кредитування, програми для МСБ, відновлення економіки	«5-7-9%» для МСБ, «зелені» кредити 2023–2025 рр.
Платіжні послуги	Проведення розрахунків, емісія карток	Open banking, миттєві P2P/A2A платежі, супер-апи	Дорожня карта відкритого банкінгу НБУ (2025)
Управління ліквідністю	Трансформація строків та підтримка стабільності	Стрес-тести, LCR/NSFR, інструменти НБУ	Рекомендації НБУ щодо ліквідності у 2023–2025 рр.
Ризик-менеджмент	Мінімізація кредитних та ринкових ризиків	Інтегрований ERM, ICAAP, управління ESG-ризиками	Системні стрес-тести банків НБУ
Монетарна трансмісія	Передача змін ставок в економіку	Швидший вплив через цифрові канали та аналітику даних	Зміни ставок кредитів і депозитів після рішень НБУ

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Фінансова інклюзія	Доступ до базових послуг	Розширення мобільних і онлайн-каналів, спрощений KYC	Зростання частки населення з банківськими рахунками
ESG-фінансування	—	Інтеграція сталих цілей у стратегії банків	«Зелені» облігації та кредити у портфелях банків

Джерело: складено автором на основі [11;12;13;14]

Отже, класичні функції банків залишаються фундаментом фінансової системи, однак сучасні доповнення змінили їх акценти. Саме поєднання традиційних і нових підходів формує конкурентоспроможність банківських установ в Україні.

Банківські установи є системоутворювальними учасниками фінансового ринку: вони передають імпульси монетарної політики в економіку, виконують макро- та мікропруденційні вимоги, забезпечують безперервність платежів і виступають «першою лінією» абсорбування шоків через капітал і ліквідність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Роль банків у забезпеченні фінансової стабільності

Напрямок / канал стабільності	Україна (НБУ)	ЄС (ЄЦБ/SSM/ESRB)	США (ФРС/FSOC)
1	2	3	4
Монетарна політика ↔ банківський канал	Передача змін ключової ставки в ставки за кредитами/депозитами; управління ліквідністю банківського сектору; комунікація через Звіт про фінансову стабільність.	ЄЦБ враховує ризики для фінстабільності у FSR; оцінка чутливості банків до ставок і ринкової волатильності.	ФРС оцінює вразливості: переоцінка активів, борг домогосподарств/бізнесу, кредитне плече, фондовий ризик; вплив на банківський канал.
Макро-пруденційні інструменти	Вимоги до капіталу/ліквідності (CET1, LCR/NSFR), нагляд за концентраціями, тематичні огляди; використання Індексу фінансового стресу.	Контрциклічні буфери, borrower-based measures у державах-членах; перегляд макропруденційної рамки, координація SSM/ESRB.	Посткризові вимоги до капіталу і ліквідності для найбільших банків; FSOC координує міжвідомчо; калібрування буферів з урахуванням ринкових умов.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Мікро-пруденційний нагляд і стрес-тестування	Регулярні стрес-тести банків; фокус на якості активів, покритті NPL і здатності витримувати шоки воєнного часу.	Щорічні SREP/стрес-тести під наглядом SSM; оцінка чутливості до геополітичних та ринкових ризиків у FSR.	DFAST/CCAR, горизонтальні огляди ризиків; посилена увага до управління ліквідністю після стресів 2023 р.
Платіжна інфраструктура та кіберстійкість	Підтримка безперервності платежів та RKO в умовах війни; підготовка до open banking (концепція, нормативка).	Наднаціональна координація кіберстійкості фінринку; розвиток SEPA/інстант-платежів.	Нагляд за системно важливими платіжними системами (Fedwire, CHIPS); кібер- та операційна резилієнтність як елемент фінстабільності.
Ліквідність і «lender of last resort»	Інструменти рефінансування/операції НБУ; вимоги до високоліквідних активів; сценарії відтоку депозитів.	ЄЦБ забезпечує ліквідність через операції монетарної політики; координація з НЦБ; рамки забезпечення.	Інструменти ФРС (standing facilities, репо, дисконтне вікно); управління балансом ФРС для стабілізації умов ринку.
Капіталізація, прибутковість, якість активів	НБУ відзначає історично високі показники стійкості (капітал, ліквідність, прибутковість, якість кредитів) у 2024–2025 рр.	У FSR фіксується відносна стійкість, але ризики високих ставок і вартості обслуговування боргу.	ФРС: капітал/ліквідність великих банків достатні; однак залишаються вразливості до ринкових/фандингових шоків.
Комунікація та прозорість	Піврічний «Звіт про фінансову стабільність» (укр/англ версії), статистичні додатки та презентації.	Напіврічний «Financial Stability Review» ЄЦБ із тематичними розділами.	Напіврічний «Financial Stability Report» ФРС, публічне окреслення ризиків і вразливостей.
Специфічні ризики	Воєнні ризики: платоспроможність клієнтів, частка NPL, валютна нестабільність; залежність від зовнішнього фінансування; адаптація банківського сектору.	Геополітичні ризики, висока волатильність, адаптація до П-ризиків, боргове навантаження окремих секторів.	Ризики оцінки активів, високі ставки, сегменти тіньового фінсектору; потенційні шоки ліквідності.

Джерело: складено автором на основі [15;16;17;18;19]

Банки залишаються ядром фінансової стабільності через капітал, ліквідність і платіжну інфраструктуру. Україна додає унікальний вимір стійкості

через воєнні ризики й активну макро-/мікропруденційну політику НБУ. У ЄС та США пріоритет — багаторівневий нагляд, буфери та регулярні стрес-тести.

В Україні класифікація за власністю спирається на норми Закону та методику НБУ групування банків (державні/з державною часткою, іноземних банківських груп, приватні). Це впливає на структуру контролю, нагляд та макропруденційні оцінки сектору (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація банків за формами власності

Категорія	Юридичне визначення	Власники / контроль	Регуляторні акценти	Конкретика застосування
Державні банки	«Державний банк – це банк, 100% статутного капіталу якого належать державі» (АТ-форма).	Держава (КМУ/Мінфін) як кінцевий власник істотної участі	Додаткові вимоги до управління та прозорості; участь у держпрограмах; акцент на стійкості та безперервності розрахунків.	Використовують ся як інструмент політик (кредитування відновлення/МС Б)
Банки з державною часткою	Держава прямо/ опосередковано володіє >75% статутного капіталу.	Держава – мажоритарний акціонер	Підпадають під державні стратегії розвитку/приватизації; моніторинг концентрації ризиків у держсекторі.	Класифікація НБУ для аналітики/нагляду (щорічне групування).
Банки іноземних банківських груп	Контрольний пакет належить іноземному банку/фінгрупі.	Материнські структури в ЄС/США/ін.	Супервізорська координація з наглядом країни походження; політики групи щодо ризик-апетиту/капіталу.	Значущий сегмент ринку; канали доступу до міжнародної ліквідності /практик управління ризиками.
Банки з приватним капіталом	Серед КВІУ є один/кілька приватних інвесторів, що прямо/опосередковано володіють ≥50% капіталу.	Українські приватні бенефіціари/ холдинги	Гнучкі бізнес-моделі; ринкова конкуренція за депозити/кредити; стандартні пруденційні вимоги НБУ.	Широко представлені у роздрібному/МС Б-сегментах; різна толерантність до ризику та швидкість інновацій.

Джерело: складено автором на основі [6;20;21]

Правова приналежність банку до державного, іноземного чи приватного сегмента визначає структуру контролю та канали відповідальності. Для нагляду НБУ це база для макро- і мікропруденційної аналітики та буферів.

Закон дозволяє банкам бути універсальними або спеціалізованими. Статус спеціалізованого визначається кількісним порогом 50% у структурі активів (а для ощадного — 50% пасивів як вклади фізичних осіб). У практиці України домінує універсальна модель (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Розподіл банків за спеціалізацією

Тип / спеціалізація	Юридичний критерій	Ядро операцій	Регуляторні акценти	Приклади застосування
Універсальний банк	Без обмеження спеціалізацією (не виконує 50%-порогів спеціалізованого)	Повний спектр: депозити, кредити, платежі, ринкові операції	Стандартні нормативи капіталу/ліквідності; SREP/стрес-тести	Домінуюча модель в Україні; гнучкість продуктів для роздрібу/МСБ/корпоратив.
Ощадний	>50% пасивів – вклади фізичних осіб.	Депозити населення, ощадні продукти, платежі	Фокус на депозитній базі, ризик-менеджмент ліквідності	Роздрібна спеціалізація; чутливість до відтоків/ставок.
Інвестиційний	>50% активів – інвестактиви одного типу.	Андеррайтинг, брокеридж, розміщення паперів, корпоративні фінанси	Координація з НКЦПФР/ринками капіталу; ліміти ринкових ризиків	Обслуговування корпоративних емісій/операцій на вторинному ринку.
Іпотечний	>50% активів – іпотечні кредити/покриті інструменти.	Довгі іпотечні позики, сек'юритизація / іпотечні облігації	ALM під довгі строки; вимоги до забезпечення	Орієнтація на житлове/комерційне кредитування.
Розрахунковий / кліринговий	>50% активів – активи одного типу (специфіка — розрахункові/клірингові операції).	Розрахунки, кліринг, коррахунки, інстант-платежі	Оверсайт платіжної інфраструктури; операційна/кіберстійкість	Інфраструктурний фокус: швидкі та надійні платежі.

Джерело: складено автором на основі [6;20;21]

Правова межа 50% формалізує статус спеціалізованих банків і відмежовує їх від універсальних. Це дозволяє НБУ таргетувати нагляд і нормативи під

конкретні ризики портфеля. В українській практиці переважає універсальна модель, а спеціалізація — радше виняток для нішевих стратегій.

Глобалізація та цифровізація змінили конкурентну логіку банківського ринку: канали збуту стали «mobile-first», витрати дедалі більше переходять у змінні (хмара/аутсорсинг), а дані й відкриті API формують нові моделі монетизації та партнерств. В Україні ці зрушення інституційно закріплені Законом «Про платіжні послуги» (чинний із 01.08.2022) і Концепцією відкритого банкінгу (серпень 2023) із наступним Положенням про відкритий банкінг (липень 2025), що запускає стандартизований обмін через API між надавачами платіжних послуг (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика традиційних та цифрових банків

Вимір	Традиційний банк (гілкова модель)	Цифровий банк / необанк (mobile-only / API-орієнтований)	Аналітичний акцент для України
1	2	3	4
Бізнес-модель і канали	Фізична мережа відділень; офлайн-продаж як базовий канал	Дистанційний онбординг, застосунки, веб; «branch-lite/less»	Перехід попиту в мобільні канали; перевага швидкості/зручності для роздрібу та МСБ.
Ліцензія та правова рамка	Повна банківська ліцензія; класичний банківський нагляд	Дві модалі: (а) ліцензований банк із цифровим фокусом; (б) необанк, що працює через банк-партнер; розширені ролі TPP/Open Banking	Закон «Про платіжні послуги» + Концепція/Положення про відкритий банкінг створюють правове поле для API-доступу та нових ролей учасників.
Продукти та монетизація	Універсальна лінійка; крос-субсидування за рахунок маржі	«Тонкі» продукти, підписка/fee-lite, маркетплейс-партнерства	Відкриті API полегшують white-label та вбудовані фінанси (BaaS).
Операційні витрати (CIR)	Висока частка фіксованих витрат (мережа, бек-офіс)	Хмарні сервіси, автоматизація, менший CIR за рахунок масштабу	Диджиталізація скорочує витрати на транзакцію та час надання послуги.
Ризики та контроль	Класичні ризики: кредитний, ринковий, процентний, операційний	Додатково: кіберризик, ризики аутсорсингу/хмари, даних і моделей	Необхідність посиленого кіберзахисту, моніторингу третіх сторін та управління ІТ-ризиками.
Дані та аналітика	Фрагментовані системи, пакетна звітність	Потоки даних у реальному часі, персоналізація, скоринг на основі поведінкових даних	Диджиталізація посередництва підсилює кредитоспроможність даними та знижує трансакційні витрати.

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Платежі та інтеграції	Переважають карткові рейки й внутрішні інтеграції	A2A/інстант-платежі, відкриті API, широкі інтеграції з фінтех	Імплементація Закону про платіжні послуги і запуск відкритого банкінгу пришвидшують інновації у платежах.
Масштабування	Обмежене відділеннями/локальною присутністю	Швидке масштабування через софт/партнерства	Дає змогу швидше запускати ніші (MSME, BNPL, гіг-економіка) без будівництва мережі.
Взаємодія з клієнтом та KYC	Переважають офлайн-KYC; змішана омніканальність	Повністю дистанційний KYC, self-service, 24/7 підтримка	Закон і вторинка НБУ дозволяють дистанційний онбординг із належною ідентифікацією.
Екосистема/партнерства	Вертикально інтегрована модель	Оркестрація партнерів (TPP, мерчант-сервіси, інші провайдери)	Open Banking формує конкуренцію за UX і швидкість оновлень, а не тільки за ставку.

Джерело: складено автором на основі [22;23;24;25]

Цифрові банки демонструють нижчі операційні витрати та швидше масштабування, але стикаються з посиленими кібер- та ІТ-ризиками. Для України вирішальними є імплементація відкритого банкінгу та якісний оверсайт хмарних/аутсорсингових моделей. Ринок рухається до платформи з відкритими API, де перевага визначатиметься даними та клієнтським досвідом.

Отже, банківські установи як суб'єкти фінансового ринку є системоутворюючими фінансовими посередниками, які на підставі ліцензії НБУ акумулюють тимчасово вільні кошти, трансформують їх у кредити та інвестиції, здійснюють розрахунково-платіжне обслуговування й забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів між секторами економіки. Вони виконують ключову роль у підтриманні макроекономічної стабільності, формуванні грошово-кредитної політики та розвитку фінансової інфраструктури, а їхня ефективність безпосередньо впливає на темпи економічного зростання та рівень довіри до фінансової системи країни.

1.2 Структура та інструменти функціонування фінансового ринку в Україні

Фінансовий ринок України структуровано на банківський сегмент (депозитно-кредитне посередництво та платіжна інфраструктура під наглядом НБУ) і небанківський сегмент (страхування, фінансові/платіжні компанії, кредитні спілки, ІСІ/НПФ та ринки капіталу, де ключовим регулятором є НКЦПФР). Такий поділ відображає різні функції, ризики та індикатори масштабу для кожної групи учасників (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Сегментація фінансового ринку України

Сегмент	Інструменти	Ключові інституції	Регулятор / правова рамка	Індикатори масштабу
1	2	3	4	5
Банківський	Депозити, кредити, міжбанк, FX, карткові платежі	Банки (АТ/ПАТ), філії	НБУ: банківський нагляд, пруденційні нормативи	Частка NPL банків станом на 01.01.2025 — 30,3% спад на 7,1 п.п. за 2024 рік); високі капітал/ліквідність за підсумками 2024 р. (дані НБУ).
Платіжний ринок (небанківський сегмент)	Перекази коштів, еквайринг, е-гроші, А2А-платежі	Платіжні установи/оператори, МФО платіжних систем	НБУ (платіжної інфраструктури)	Сума переказів через системи «переказу коштів» у 2024 р.: 1 336,6 млрд грн (зросло 83,6% р/р); емітовано 140,2 млн платіжних карток станом на I півріччя 2025; частка безготівкових операцій I кв. 2025 — 65,2%
Страховий ринок	Ризикове, перестраховування	Страхові компанії	НБУ (нагляд за небанківськими установами)	Огляд НБУ фіксує структуру, ROA/ROE та платоспроможність страховиків
Кредитні спілки	Кредити членам, заощадження	Кредитні спілки, об'єднані кредитні спілки	НБУ; оновлені пруденційні вимоги та підходи до ризиків	НБУ у 2025 р. уточнив нормативи та управління ризиками для спілок.

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5
Фінансові компанії	Лізинг, факторинг, мікрокредитування, ломбардні операції	Лізингові/факторингові/ломбардні та інші фінкомпанії	НБУ (небанківський нагляд)	Огляд НБУ містить кількість установ, динаміку активів/прибутковості небанків
Ринки капіталу	Емісія/обіг цінних паперів, брокеридж, кліринг, централізоване зберігання	Біржі, інвестфірми/брокери, ЦД, клірингова установа	НКЦПФР; базовий закон № 738-IX (капітальні ринки)	Річний звіт НКЦПФР-2024: огляд стану ринків, інфраструктури, системних ризиків та регуляторних змін.
Інвестиційні та пенсійні інститути	ІСІ/фонди, НПФ, адміністратори фондів	КУА (АМК), адміністратори НПФ, зберігачі	НКЦПФР (нагляд за КУА/НПФ)	Звіт НКЦПФР-2024 містить структуру учасників і динаміку активів ІСІ/НПФ.

Джерело: складено автором на основі [26;27;28]

Банківський сегмент залишається «якорем» фінстабільності та платіжної інфраструктури, тоді як небанківський забезпечує ширший спектр послуг і конкуренцію продуктів. Регуляторна дуальність (НБУ/НКЦПФР) з чіткими мандатами дозволяє таргетувати ризики кожного сегмента.

Грошовий ринок — це сегмент короткострокового фінансування, де банки керують ліквідністю, траншують облікову ставку в ринкові відсоткові ставки та перерозподіляють кошти через депозити, кредити й міжбанківські операції. В Україні ціновим орієнтиром для міжбанку виступає UONIA, а баланс ліквідності підтримується стандартними інструментами НБУ: депозитними сертифікатами та кредитами рефінансування із винятковими режимами в періоди стресу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні інструменти грошового ринку

Інструмент (група)	Сутність / призначення	Типові строки	Ціноутворення / бенчмарк	Ключові учасники та використання
1	2	3	4	5
Депозити на вимогу (поточні рахунки)	База ліквідності банків; кошти клієнтів до запитання	О/Н–безстрокові	Змінні ставки, нижчі за строкові	Домогосподарства, МСБ, корпорати; розрахунки, буфер ліквідності

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5
Строкові депозити (населення/бізнес)	Формують стабільні пасиви; фіксована ставка	1–12 міс. (здебільшого 3–12 міс.)	Орієнтація на облікову ставку/ринкові очікування	Залучення ресурсу під кредитування/портфель ОВДП
Короткострокові кредити бізнесу (оборотні, овердрафти)	Фінансування оборотного капіталу; гнучкі ліміти	O/N–12 міс.	Фіксуються як спред до політики НБУ/ринкових індикаторів	Корпорати/МСБ; покриття касових розривів
Короткострокові позики домогосподарствам (карти/споживчі ліміти)	Мікрокредитування/овердрафти карт	До 12 міс. (револьвер)	Плаваюча/фіксована; премія за ризик	Роздріб; згладжування споживчих платежів
Міжбанківські кредити/депозити	Перерозподіл ліквідності між банками	O/N–1 міс.	UONIA як базовий індикатор вартості O/N	Банки з надлишковою/дефіцитною ліквідністю
Міжбанківський овердрафт/коррахунки в НБУ	Поточні розрахунки/миттєві потреби в ліквідності	O/N	Вартість близька до коридору ставок НБУ	Банки – учасники платіжної системи
Депозитні сертифікати НБУ (O/N, тендери)	Абсорбування надлишкової ліквідності; безризиковий інструмент для банків	O/N; 7–14 днів (тендери)	Ставки прив'язані до рішень НБУ/умов тендерів	Усі банки з вільною гривневою ліквідністю
Рефінансування НБУ (O/N, тендерні кредити)	Підтримка ліквідності під заставу; «кредитор останньої інстанції»	O/N; 30+ днів (тендери)	Ставки та заставні вимоги НБУ	Банки з тимчасовим дефіцитом ліквідності

Джерело: складено автором на основі [27;29;30]

Короткий кінець кривої формують UONIA та операції НБУ, а депозити/короткі кредити задають попит і пропозицію ліквідності. Для активізації кредитування вирішальними є зниження премії за ризик і поступова нормалізація ліквідності.

Гнучкість валютного курсу в Україні з жовтня 2023 р. поєднана з активною присутністю НБУ на міжбанку: регулятор використовує стандартизовані форми інтервенцій (аукціон, за єдиним курсом, за найкращим курсом, адресна), а також

пакети тимчасових валютних обмежень/лібералізації для згладжування дисбалансів попиту-пропозиції та захисту резервів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Валютні інтервенції та інструменти регулювання валютного ринку

Механізм / інструмент	Як працює	Коли застосовується	Канал впливу / очікуваний ефект	Участь банків
1	2	3	4	5
Інтервенція за єдиним курсом	НБУ оголошує єдиний курс купівлі/продажу; угоди укладаються з банками на цей курс	Відновлення орієнтира ціни під час шоків чи дисфункції ринку	Зниження волатильності, формування бенчмарка	Банки подають заявки/укладають угоди; передають сигнал ринку клієнтам
Інтервенція за найкращим курсом (RFQ)	НБУ робить запит котирувань і обирає найкращу пропозицію банку	Ситуативне згладжування дисбалансів	Точковий вплив на курс без «якоріння» рівня	Банки— прайсмейкери, відповідають на RFQ
Валютний аукціон	Попереднє оголошення умов та обсягів; конкурсний відбір заявок банків	Коли потрібно прозоро розподілити значний обсяг операцій	Прозора ціноутворююча вибірка; згладжування коротких дисбалансів	Банки подають конкурентні/не конкурентні заявки
Адресна інтервенція	Операція з окремим банком у вузькому сегменті ринку	Для локальних дисфункцій/технічних збоїв	Підтримка ліквідності й безперервності торгів	Взаємодія за запитом/пропозицією банку
Умови розрахунків (TOD/TOM/S POT) та деривативи	Інтервенції можливі «тод/том/спот» та, за потреби, через похідні	Гнучке налаштування операційної тактики	Точне керування таймінгом і впливом	Банки пропонують розрахунки/деривативні інструменти за правилами НБУ
Перехід до керованої гнучкості курсу	З 03.10.2023: курс може рухатися в обидва боки, НБУ покриває структурний дефіцит валюти інтервенціями	Підвищення стійкості до шоків	Менше проциклічності, кращі очікування	Банки—канал передання курсових сигналів клієнтам
Валютні обмеження під час війни	Тимчасові обмеження на окремі крос-бордер операції; подальша лібералізація пакетами	Для запобігання непродуктивному впливу капіталу, балансування ринку	Захист резервів, керованість ринку	Банки контролюють дотримання режиму, комплаєнс

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4	5
Ліміти відкритої валютної позиції (ОВП)	Обмеження чистої позиції банку в іновалюті	Постійно	Зниження курсового ризику банків/ринку	Банки щоденно розраховують ОВП і звітують
Публікація даних та прозорість	Щотижневі/щомісячні дані про інтервенції; відкритий дашборд	Постійно	Якоріння очікувань, підзвітність	Банки звіряють стратегії ліквідності/FX

Джерело: складено автором на основі [27;31;32;33]

Базовий набір форм інтервенцій НБУ дозволяє гнучко стабілізувати ціноутворення, не фіксуючи курс. Тимчасові валютні обмеження та пруденційні ліміти ОВП знижують системний ризик, а пакети лібералізації поступово відновлюють ринкову глибину. Банки залишаються ключовими провайдерами ліквідності й каналом передання політики до клієнтів.

Схема (рис. 1.1) показує місце банків у структурі фінансового ринку України та їхні зв'язки з основними суб'єктами та регуляторами.

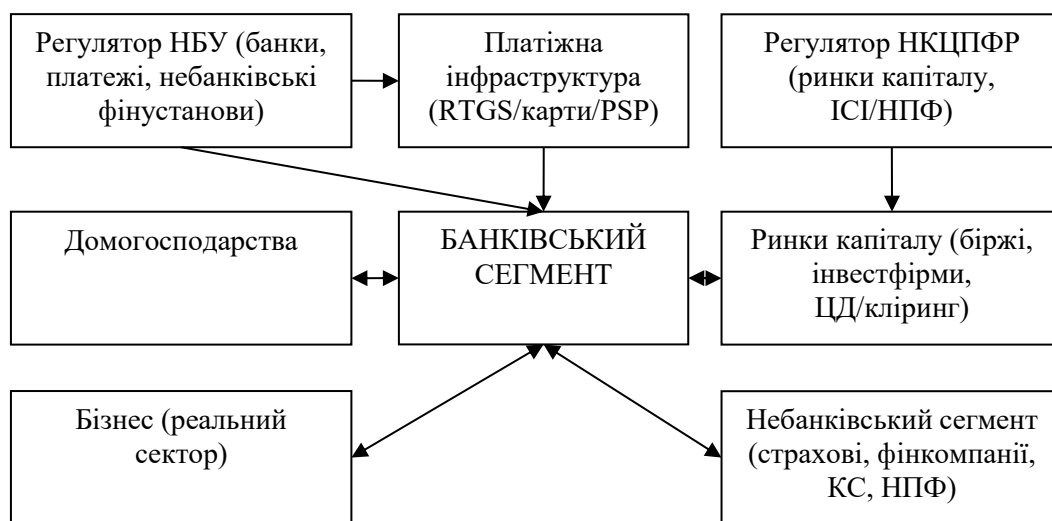


Рис. 1.1. Модель структури фінансового ринку України з виділенням ролі банків

Джерело: побудовано автором на основі [27;31;32]

Банки залишаються центральним вузлом між клієнтами, платіжною інфраструктурою та ринками капіталу. Взаємодія з НБУ та НКЦПФР забезпечує узгодженість правил і стійкість системи.

У 2020–2025 рр. український фінтех перейшов від «пілотів» до інституційної моделі: після набуття чинності Законом про платіжні послуги НБУ затвердив новий порядок для електронних грошей (постанова №210 від 29.09.2022) [27], що дозволив небанківським установам бути емітентами, інтегрував IBAN-гаманці та посилив захист користувачів.

У 2025 р. оновлено нагляд за небанківськими надавачами платіжних послуг [34]. Це розширило конкуренцію «bank-/non-bank» на ринку платежів і пришвидшило каналізацію попиту в цифрові сервіси, що підтверджують академічні огляди діджиталізації банків та формування національної фінтех-екосистеми (ефекти на витрати/швидкість обслуговування, але й підвищення ІТ-та аутсорсингових ризиків).

Для криптоактивів у 2024–2025 рр. відбувається наближення до європейських стандартів (узгодження під Меморандум з МВФ, визначення ролей НКЦПФР/НБУ), при цьому в українській доктрині триває конкретизація правової природи криптовалют і меж їх інтеграції у фінансовий ринок [35].

До ухвалення повної рамки роль банків лишається обмеженою до класичних функцій фіатних «он-/офф-рамків», платіжного комплаєнсу та оцінки ризиків контрагентів; після імплементації закону можливі моделі кастоді/брокериджу за умов пруденційних вимог [36].

Отже, фінансовий ринок України являє собою багаторівневу систему, де грошовий, валютний, ринок капіталу та ринок похідних інструментів взаємодіють через комплекс біржових і позабіржових механізмів, забезпечуючи мобілізацію ресурсів та перерозподіл капіталу між секторами економіки. Ефективність його функціонування визначається узгодженістю дій регуляторів, розвитком фінансових інструментів та інфраструктури, що створює передумови для стійкого економічного зростання та інтеграції у світовий фінансовий простір.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності банківських установ

Критерій «ефективності банку» багатовимірний: фінансова ефективність відображає здатність генерувати дохід за прийняттого ризику; операційна — продуктивність ресурсів і процесів; соціально-економічна — внесок у доступ до фінпослуг, сталість і суспільну цінність (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Види ефективності банківської діяльності

Показник	Фінансова	Операційна	Соціально-економічна
1	2	3	4
Зміст	Дохідність і стійкість результату з урахуванням ризику	Продуктивність процесів і ресурсів за незмінного ризику	Суспільна цінність: доступ до фінпослуг, підтримка МСП/відновлення, сталість
Ключові індикатори	ROA = Чистий прибуток / середні активи; ROE = Чистий прибуток / власний капітал; NIM = (Чистий процентний дохід) / середні працюючі активи; CoR = Відрах. у резерви / середній кредитний портфель; RAROC (ризик-скоригована дохідність)	C/I (CIR) = Операц. витрати / операц. дохід; витрати на транзакцію/клієнта; продуктивність FTE; частка цифрових транзакцій; TAT (time-to-yes / time-to-cash)	Індекси фінінклюдії (рахунок/дорослого; мережеве покриття; частка цифрових платежів), частка МСП-кредитів, частка «зелених/соціальних» продуктів, метрики ESG-ризиків
Методи оцінювання	Факторний/Дюпон-аналіз, панельні регресії; DEA (profit/cost efficiency), SFA (стохастична межа) для порівняння банків; динаміка — індекс Мальмквіста.	DEA із входами (OPEX, FTE, IT-витрати) і виходами (рахунки, транзакції, активні клієнти); SFA на витратній функції; операційний бенчмаркінг.	Композитні індекси (фінінклюдія), багатокритеріальна оцінка; карти ESG-ризиків; кейс-стаді «інклюдивних банків»/агентських моделей.
Дані	Регуляторна та публічна звітність банків (квартал/рік)	Оперзвітність і управлінські дані; горизонт — місяць/квартал; порівняння в динаміці.	Анкети/опитування, нефінансова звітність, продуктові дані; рік/півріччя.

Продовження табл. 1.11

1	2	3	4
Лeverиджі підвищення та ризики	Лeverиджі: ціноутворення активів/пасивів, диверсифікація доходів, хеджування. Ризики: проциклічність, «підгонка» прибутку, волатильність резервів.	Лeverиджі: процес-реінжиніринг, автоматизація/RPA, «digital-first» канали. Ризики: операційний та IT/кіберризик, збої бек-офісу.	Лeverиджі: відділення-агенти/«інклюзивні банки», цифрова ідентифікація, ESG-політики кредитування. Ризики: «greenwashing», упередженість доступу, комплаєнс-навантаження.

Джерело: складено автором на основі [38;39;40]

Фінансова ефективність без операційної продуктивності нестійка, тому їх слід вимірювати спільно. Соціально-економічна компонента формує довгострокову легітимність і ринкові переваги банку через інклюзію та ESG-практики.

Ефективність банківської діяльності доцільно оцінювати кількома комплементарними підходами: коефіцієнтним (фінансові відносні показники), рейтинговим (уніфіковані шкали, зокрема CAMELS-подібні), інтегральним (композитні індекси з нормалізацією та вагами) і балансовим (узгодження ресурсів/використань на базі звітності та факторно-балансових схем) (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Порівняння методів оцінювання ефективності банків

Показник	Коефіцієнтний	Рейтинговий	Інтегральний	Балансовий
1	2	3	4	5
Призначення	Фінансова результативність і ризикованість	Комплексна оцінка за уніфікованою шкалою (капітал, активи, менеджмент, прибутковість, ліквідність)	Узагальнена ефективність/стійкість із багатьох метрик	Узгодження ресурсів і використань; вплив структурних зсувів активів/пасивів на результат
Вхідні дані	ROA, ROE, NIM, Cost-to-Income, CoR, LCR/NSFR, спреда, оборотність	Блоки показників за напрямками експертні судження	Багатофакторні панелі показників (фінансові, ризикові, операційні)	Баланс і Звіт про фінрезультати: структура активів/пасивів, дохідність/вартість, GAP

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4	5
Нормалізація та ваги	Не потребує обов'язкової нормалізації; порівняння з бенчмарком/медіаною	Зважування блоків (фіксовані/експертні ваги), шкалювання балів	Нормалізація (z-score/мін-макс), ваги (ентропія/експертні), агрегація (сума/зважена сума/мультиплікативно)	Групування статей, факторний розклад (ланцюгові підстановки, різниці)
Інтерпретація	Набір відносних показників; трактується окремо та в динаміці	Інтегральний бал/клас (А–Е; 1–5 тощо)	Єдиний індекс 0–1 або шкала; можна ранжувати банки/періоди	Кількісна оцінка внеску факторів (обсяг, ціна, структура) у прибуток/маржу
Переваги	Простий, прозорий; порівнянність у часі/між банками	Порівнянність, швидка ідентифікація «слабких місць»	Дозволяє поєднати різні виміри; дає ієрархію/рейтинг	Пояснює «звідки результат»; корисний для ALM і планування
Обмеження	Фрагментарність; чутливість до циклу/облікової політики	Залежність від вибору ваг/порогів; ризик «рейтингового шуму»	Чутливість до методу нормалізації та вибору ваг; потребує якісних даних	Не дає єдиної «оцінки ефективності»; чутливий до класифікації статей

Джерело: складено автором на основі [39;40;41]

Коефіцієнтний і рейтинговий підходи забезпечують швидку діагностику та порівнянність, але можуть втрачати глибину причинності. Інтегральний метод корисний для стратегічних висновків, однак потребує ретельної нормалізації та обґрунтування ваг. Балансовий підхід пояснює джерела результату й підсилює управлінські рішення; оптимально застосовувати гібридну рамку, що поєднує всі чотири методи.

Ключові показники фінансової стійкості та прибутковості банків доцільно оцінювати у зв'язці: ROA/ROE відображають здатність генерувати прибуток від активів і капіталу, NIM — цінову ефективність основної (процентної) діяльності, а LCR — короткострокову стійкість ліквідності відповідно до вимог НБУ та Базель III. ROA/ROE показують «якість прибутку», але потребують контролю за одноразовими факторами та порівняння у групах банків. NIM конкретизує джерело прибутковості через процентну політику й ALM-рішення (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Ключові фінансові коефіцієнти

Показник	Суть та інтерпретація	Формула / вихідні дані	Орієнтири (норматив/бенчмарк)	Опис
ROA (рентабельність активів)	Скільки чистого прибутку генерує 1 грн середніх активів; чутливий до якості активів та резервувань	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи (за період)}}$	>1% для зрілих систем — умовний «здоровий» рівень; порівнювати в динаміці та з одногрупниками	Середні активи мають бути середньоарифметичними; вплив одноразових доходів/резервів спотворює ROA
ROE (рентабельність капіталу)	Доходність для акціонерів з урахуванням левириджу та ризик-профілю	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}}$	Порівнювати з вартістю капіталу та альтернативою (ОВДП, безризикові ставки)	Вплив разових подій/дотацій; «здутий» ROE за рахунок низького капіталу
NIM (чиста процентна маржа)	Ефективність процентної політики: скільки чистого процентного доходу генерує 1 грн працюючих активів	$NIM = \frac{\text{Чистий процентний дохід}}{\text{Середні працюючі (процентні) активи}}$	Вищий NIM — краща цінова сила/мікс; бенчмарки різняться за моделлю банку	Не змішувати з «спредом»; потрібні саме процентні активи; вплив безкоштовних пасивів
LCR (коефіцієнт покриття ліквідністю)	Стійкість до 30-денного шоку ліквідності: здатність ВЛА покрити чистий очікуваний вплив	$LCR = \frac{\text{ВЛА}}{\text{Чистий очікуваний вплив за 30 днів}}$	Норматив $\geq 100\%$; окремо LCR за всіма валютами та за іноземною валютою; у 2024–2025 рр. середні LCR суттєво перевищували мінімум	Коректна класифікація ВЛА та сценаріїв впливу; агрегування за валютами; уникати «подвійного рахунку» забезпечення

Джерело: складено автором на основі [27;42]

LCR забезпечує мінімальний стандарт короткострокової стійкості, а його запас над нормативом визначає маневр для зростання та шоків.

CAMELS використовується для комплексної рейтингової оцінки банків: Capital, Asset quality, Management, Earnings, Liquidity, Sensitivity (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Основні критерії системи CAMELS

Компонента	Що оцінюємо	Ключові показники (приклади)	Джерела даних	Типова інтерпретація/ризик
С – Capital (капітал)	Адекватність та якість капіталу	CET1/Tier1/Total capital; буфери (консервації, системні, контрциклічний); леверидж	Регуляторна звітність, публікації НБУ	Недокапіталізація /якість інструментів; залежність від прибутку для відновлення буферів.
A – Asset quality (якість активів)	Кредитний ризик/якість портфеля	NPL ratio, coverage (резерви/NPL), концентрації, LGD-оцінки	Форми НБУ, фінзвітність банків	Ризик доформування резервів; концентрація на окремих секторах/пов'язаних особах.
M – Management (менеджмент/система управління)	Корпоративне управління, ризик-менеджмент, комплаєнс	Політики ризиків, ICAAP/ILAAP наявність/якість; внутрішній аудит	Внутрішні документи, наглядові оцінки, звіти ICAAP/ILAAP	Недоліки процесів - додаткові наглядові вимоги (SREP/Pillar 2).
E – Earnings (прибутковість)	Стійкість прибутку/структури доходів	ROA, ROE, NIM, Cost-to-Income, CoR	Фінзвітність, аналітика журналів	Разові доходи/резерви спотворюють метрики; проциклічність прибутковості.
L – Liquidity (ліквідність)	Коротко- та довгострокова стійкість	LCR, NSFR, GAP/ALM, частка ВЛА	Пруденційна звітність, методики НБУ	Ризик відтоку/переоцінки ВЛА; потреба в стабільному фондуванні.
S – Sensitivity (чутливість до ринкових ризиків)	IRRBB, FX/ринковий, операційний	$\Delta EVE/\Delta NII$, VaR/статреси, відкриті позиції	Стрес-тести, дані ALM/трейдингу	Недооцінка ставок/курсу - волатильність капіталу/прибутку.

Джерело: складено автором на основі [43]

CAMELS структурує оцінку банку за шістьма блоками й добре поєднується з метриками НБУ. Українська практика підсилює CAMELS інструментами SREP/ICAAP/ILAAP, що знижує ризик «оцінки на папері». Для коректних висновків показники слід аналізувати в динаміці, з урахуванням циклу та якості даних.

Українська рамка суттєво наближена до Базель III за капіталом і ліквідністю (включно з NSFR/LCR) та поступово розгортає повноцінний SREP/ICAAP/ILAAP (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Порівняння вимог Базель III з українськими стандартами

Блок	Базель III (орієнтир)	Україна (НБУ)	Прогалини
1	2	3	4
Капітал (якість/рівні)	CET1 $\geq$ 4.5%, Tier1 $\geq$ 6%, Total $\geq$ 8% + буфери; суворі відрахування/пороги і інвест. в капітальні інструменти	Методика капіталу з базельськими відрахуваннями та «порогами» (10% і 17,65% OK1; RW 250–400% для менших вкладень)	Гармонізація структури/відрахувань реалізована; подальше зближення деталей з ЄС триває.
Буфери капіталу	Консервації 2.5%; контрциклічний 0–2.5%; системні (G-SII/O-SII)	Відновлення практики буферів за євро-стандартами; контрциклічний — підготовка методики та індексу фінансового циклу	Калібрування рівнів/таймінгу в процесі впровадження.
Лeverидж	Мінімум 3%	Визначений норматив лeverиджу (на базі євро/Базеля)	Технічне налаштування під українську звітність; застосування як «бекстоп».
LCR	$\geq$ 100% (30-денний горизонт)	Діє; НБУ публікує методики/аналітику та моніторить запас над мінімумом	Параметри впливів/класифікація ВЛА узгоджені з євростандартом.
NSFR	$\geq$ 100% (річний горизонт)	Запроваджено з 01.04.2021 з графіком доведення до 100%; чинна Методика NSFR (оновлення 2024–2025)	Практика відповідає Базель/ЄС; триває актуалізація методики.
Pillar 2 (SREP/ICAAP/ILAAP)	Надбавки до капіталу/ліквідності за наглядовою оцінкою; стрес-тести	НБУ впроваджує SREP; банки щороку подають ICAAP; ILAAP і ризики IRRBB/ринкові — в полі SREP	Посилення якості процесів → потенційні надбавки/заходи.
Pillar 3 (розкриття)	Розкриття ризиків/капіталу/ліквідності	Орієнтація на Базельські принципи розкриття (локальна імплементація в публікаціях/звітності)	Подальше розширення глибин та форматів розкриття.
Покриття ризиків (кредитний/ринковий/операційний)	Стандартизований/просунутий (IRB/IMA; SMA для ОР)	Переважно стандартизований підхід; щодо ОР — консервативніші вимоги, планується наближення до ЄС	IRB/просунуті підходи — на перспективу; калібрування ОР оновлюється.

Джерело: складено автором на основі [27]

Головні «точки дозближення» — калібрування буферів і підходів до операційного ризику та подальший розвиток розкриття. Сукупно це знижує регуляторний арбітраж і полегшує інтеграцію у фінпростір ЄС.

Отже, коректне оцінювання ефективності банку потребує гібридної рамки: коефіцієнтний аналіз і CAMELS для базової діагностики, інтегральний індекс із прозорою нормалізацією та вагами, а також DEA/SFA й балансовий розклад для виявлення джерел результату. Розширення KPI за ESG/фінінклюдією і стандартизація даних підвищують порівнюваність та переводять оцінку у керований формат, придатний для рішень ризик-менеджменту й стратегії.

Висновки до розділу 1

Банківська установа в Україні — ліцензований посередник, що поєднує депозитно кредитні операції, платіжні сервіси та управління ризиками. У 2020–2025 роках роль банків зростає через потребу безперервних платежів і монетарної трансмісії. Сучасна модель підкреслює цифровізацію, сталість і інтеграцію з європейським регулюванням.

Фінансовий ринок має банківський та небанківський сегменти під наглядом НБУ і НКЦПФР. Банки є центральним вузлом між домогосподарствами, бізнесом, платіжною інфраструктурою та ринками капіталу. Ключові інструменти грошового, валютного і фондового ринків формують ціноутворення та ліквідність.

Найкращий результат дає гібридна рамка оцінювання ефективності. Потрібні коефіцієнти ROA ROE NIM і нормативи LCR та NSFR разом із CAMELS інтегральними індексами DEA SFA та балансовим аналізом. Варто очищати метрики від структурних перекосів, стандартизувати дані і застосовувати стрес тести та ESG показники.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПРОЄКТАХ ТОВ АК «КРОУ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ АК «КРОУ Україна» як консалтингового провайдера для банківських установ

ТОВ АК «Кроу Україна» зареєстроване як аудиторська компанія з кодом ЄДРПОУ 33833362, юридична реєстрація від 12 жовтня 2005 року. Працює під брендом AC Crowe Ukraine з 2016 року та є повноправним учасником мережі Crowe Global, яку позиціонують як дев'яту у світі за розміром, з присутністю більш як у 140 країнах і близько 800 офісів. Офіси компанії розташовані у Києві Харкові та Одесі, команда налічує понад сто фахівців [44].

Компанія надає аудит консалтинг податкові послуги оцінку та бухгалтерський супровід, працює з державними і приватними клієнтами у фінансовому секторі агро енергетиці будівництві торгівлі транспорті та медіа. У 2020 році створено сервісні компанії Crowe Accounting Ukraine для бухгалтерського та кадрового обліку і Crowe AVR Ukraine для оцінки бізнесу та податкового консалтингу, що підсилює повний цикл супроводу клієнта [45].

ТОВ АК «Кроу Україна» включене до державних реєстрів аудиторів і суб'єктів обов'язкового аудиту та має чинне страхування професійної відповідальності до грудня 2026 року, компанія публікує фінансову звітність і щорічний звіт про прозорість, має акредитацію роботодавця АССА. Керівницею за відкритими даними є Олена Потопальська, компанія є членом Європейської Бізнес Асоціації з 2017 року та учасником Глобального договору ООН в Україні, що підтверджує орієнтацію на стандарти якості і сталий розвиток [45].

Нижче подано хронологію ключових етапів становлення та розвитку ТОВ АК «КРОУ Україна» із фокусом на стратегічному значенні кожної події (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Етапи становлення та розвитку ТОВ АК «КРОУ Україна»

Рік	Подія	Стратегічне значення
1	2	3
2005	Реєстрація юридичної особи ТОВ АК «КРОУ Україна», код ЄДРПОУ 33833362, м. Київ.	Правова інституціоналізація та право на провадження аудиторської діяльності; вихід на регульований ринок послуг.
2016 (травень)	Вихід на ринок під брендом AC Crowe Ukraine як учасника міжнародної мережі Crowe Global.	Доступ до глобальних методологій та клієнтської мережі; підвищення стандартів якості та впізнаваності бренду в Україні.
2017	Приєднання до Європейської Бізнес Асоціації.	Інституційна інтеграція у провідну бізнес-спільноту; розширення партнерств та каналів взаємодії з регуляторами.
2019	Формалізована структура групи з сервісними компаніями Crowe Accounting Ukraine та Crowe AVR Ukraine.	Вертикальна інтеграція послуг від аудиту до бухгалтерії, оцінки та податків; збільшення частки «повного циклу» проєктів.
2019 (квітень)	Запуск корпоративної ініціативи сталого розвитку «Hello, #есо».	Закріплення ESG-позиціювання та розвиток внутрішніх практик КСВ; підвищення нематеріальної цінності бренду.
2021 (березень)	Запуск практики антикорупційного аудиту та форензики під керівництвом Віталія Каська.	Посилення компетенцій у compliance та forensics; диверсифікація портфеля послуг для публічного і приватного секторів.
2023 (квітень)	Приєднання до Глобального договору ООН в Україні.	Формальне взяття зобов'язань за десятьма принципами UNGC; підсилення репутації відповідального бізнесу.
2024 (квітень-травень)	Публікація «Звіту про прозорість 2023».	Підтвердження відповідності вимогам Закону України щодо прозорості та системи контролю якості аудиту.
2024 (грудень)	Відзнака «Партнерство заради сталого розвитку-2024» за проєкт «AuthentiC» від Глобального договору ООН в Україні.	Зовнішнє визнання сталих ініціатив та соціального впливу; підсилення довіри стейкхолдерів.
2025 (квітень)	Публікація «Звіту про прозорість 2024».	Безперервність розкриття інформації за європейською практикою; верифікація системи управління якістю та фінпоказників.
2025 (липень)	Представлено результати аудиту УАФ та групи компаній УАФ.	Демонстрація експертизи у значущих публічних проєктах; зміцнення позицій у державно-суспільному сегменті.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2025 (серпень)	Підписання Маніфесту бізнесу на підтримку ментального здоров'я працівників, ініційованого UN Global Compact Ukraine.	Поглиблення соціальної політики в межах міжнародних стандартів сталого розвитку та добробуту працівників.

Джерело: складено автором на основі [44;45;46;47]

Компанія еволюціонувала від юридичної інституціалізації до інтегрованого провайдера професійних послуг у складі глобальної мережі, одночасно посилюючи KCB та ESG-напрямок. Регулярні звіти про прозорість, участь в UNGC і відзнаки за сталі проекти формують довіру ринку та регуляторів. Диверсифікація практик — від аудиту до форензики, оцінки, бухгалтерського аутсорсингу — забезпечує стійкість виручки і зміцнює позиції у публічному та корпоративному сегментах.

Схема відображає функціональну організацію ТОВ АК «КРОУ Україна» де управління побудоване на поєднанні партнерського рівня і керуючого партнера з лініями практик та підтримуючими службами (рис. 2.1).

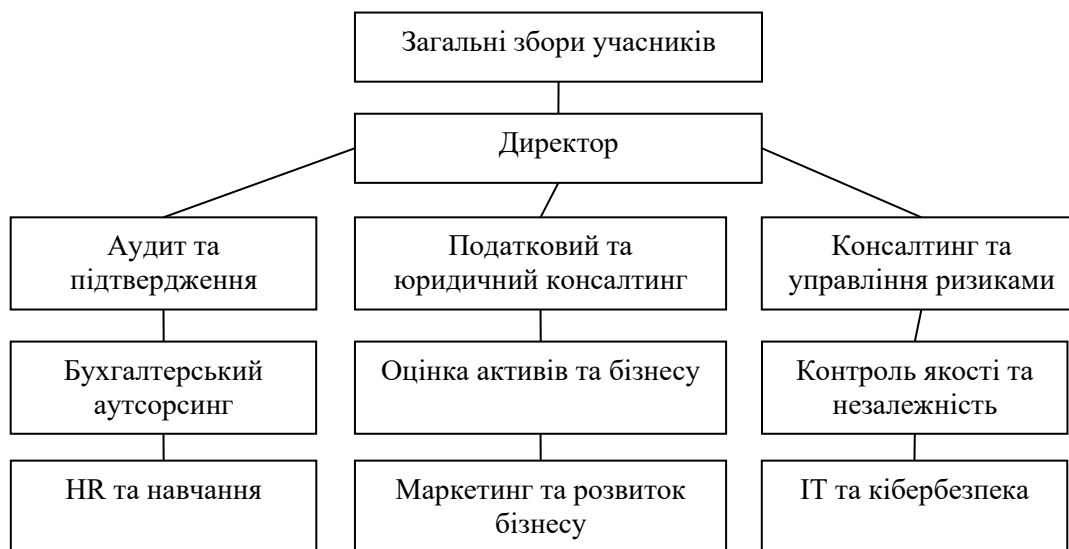


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ АК «КРОУ Україна»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Функціональна матриця дозволяє узгодити відповідальність за результати практик і централізований контроль ризиків та якості. Наявність окремих

сервісних компаній і підтримуючих служб підсилює масштабованість і керованість портфеля проєктів. Така побудова спрощує координацію між галузевими командами і прискорює прийняття управлінських рішень.

Портфель послуг ТОВ АК «КРОУ Україна» покриває повний цикл потреб бізнесу від аудиту та податків до оцінки і операційної підтримки (табл. 2.2). Для банківського сегмента компанія поєднує аудиторську експертизу з банківською оцінкою активів і налаштуванням управління ризиками, що напряму впливає на відповідність вимогам НБУ і якість капіталу.

Таблиця 2.2

Основні види послуг ТОВ АК «Кроу Україна»

Напрямок	Конкретний зміст послуг	Кому адресовано	Перевірені підстави компетентності	Очікувана цінність для клієнта
1	2	3	4	5
Аудит та підтвердження	Обов'язковий і ініціативний аудит; аудит консолідованої звітності; аудит емітентів; трансформація П(С)БО у МСФЗ	Публічні та приватні компанії, емітенти, ПІЕ	Профільний розділ «Аудит» компанії; перелік робіт з банками і фінансовими установами	Достовірність звітності, доступ до ринку капіталу, зниження вартості фінансування.
Податкові послуги	Податковий та митний консалтинг; ТЦУ; супровід перевірок; судове представництво; огляди змін законодавства	Бізнес усіх секторів, зокрема МСП і великі платники	Сервісні сторінки «Податки», регулярні публікації про зміни у 2024–2025 роках	Зменшення податкових ризиків і штрафів, оптимізація податкового профілю.
Консалтинг з управління та ризиків	Реорганізації, М&А, побудова корпоративного управління, налаштування систем ризик-менеджменту, нефінансова звітність	Компанії на етапі змін і зростання, ПІЕ	Сервіс «Консалтинг» з переліком рішень	Підвищення керованості, прозорості та кредитоспроможності.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Оцінка (Crowe AVR)	Оцінка бізнесу, ЦМК, цінних паперів, майнових прав та ІВ; оцінка нерухомості і техніки; банківська оцінка	Корпорації, банки, інвестори, судові процеси	Офіційна сторінка Crowe AVR зі списком послуг	Підтвердження вартості для угод, кредитування, судових і податкових цілей.
Бухгалтерський аутсорсинг	Ведення бухгалтерського та податкового обліку, зарплата і кадри, регламентна звітність	МСП, українські й іноземні представництва	Сторінка Crowe Accounting Ukraine	Зниження операційних витрат, відповідність вимогам ДПС, стабільність беку.
Форензика та комплаєнс	Антикорупційний аудит, форензик-розслідування, перевірка контрагентів	Держсектор, ПЕ, корпорації з підвищеними комплаєнс-вимогами	Публічні матеріали компанії про спеціалізовані практики і команду	Зниження шахрайства, зміцнення контролів, підготовка до перевірок.
Послуги для банківських установ	Аудит банків і небанківських фінустанов; трансформація і супровід МСФЗ; банківська оцінка застав і активів; внутрішній аудит і налаштування системи управління ризиками; консультації з регуляторної звітності; податковий консалтинг банківських операцій	Банки, фінансові компанії, емітенти фін-інструментів	Сторінка «Аудит» з окремим блоком про аудит банків; сторінки Crowe AVR з банківською оцінкою; резюме партнерів з досвідом робіт для НБУ та держбанків	Підвищення довіри НБУ і ринку, якісна звітність і капітал, коректна оцінка забезпечення, зменшення ризику санкцій і помилок у звітності.

Джерело: складено автором на основі [45]

Наявність спеціалізованих сервісних компаній дозволяє масштабувати проєкти і забезпечувати безперервність обслуговування.

ТОВ АК «КРОУ Україна» позиціонується як універсальний провайдер аудиту, податків, оцінки та аутсорсингу з окремими спеціалізаціями для фінансового сектору, що підкріплено наявністю власних сервісних підрозділів і регулярними прозорими звітами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння спектру послуг ТОВ АК «КРОУ Україна» та провідних конкурентів

Категорія послуг	КРОУ Україна	Baker Tilly Ukraine	BDO в Україні	RSM Ukraine
1	2	3	4	5
Аудит та підтвердження звітності	Статутний та ініціативний аудит, МСФЗ, групова звітність.	Статутний аудит, галузеві аудити, зокрема Diia City комплаєнс.	Статутний і ініціативний аудит NAS та IFRS, ПІЕ.	Audit and assurance для середнього бізнесу та міжнародних груп.
Податковий консалтинг і право	Податкові консультації, супровід перевірок, трансформації.	Повний податковий супровід, оскарження рішень, ТЦУ.	Податкові та юридичні послуги у складі мульти-дисциплінарних команд.	Податкові та правові послуги для середнього бізнесу і груп.
Бухгалтерський аутсорсинг та payroll	Облік, звітність, зарплата через Crowe Accounting Ukraine.	Аутсорсинг обліку і кадрового адміністрування.	Розвинена лінійка ВРО включно з бухгалтерією і payroll.	Outsourcing операційних функцій.
Оцінка активів і бізнесу	Crowe AVR Ukraine оцінка бізнесу, цінних паперів, майна.	Незалежна оцінка для угод і судових процесів.	Оцінка включно з оцінкою збитків від війни.	Валюація в межах консалтингу та угод.
Консалтинг та ризик менеджмент	Корпоративне управління, ризики, процесні зміни.	Управлінський консалтинг, підготовка до податкових та фінансових перевірок.	Бізнес консалтинг, ІТ консалтинг, кібербезпека.	Risk advisory, consulting, restructuring.
Форензика та комплаєнс	Форензик розслідування і антикорупційний аудит як окремий напрям.	Перевірки контрагентів, супровід спорів.	Кіберфорензика та процедури безпеки в межах кібербезпеки.	Комплаєнс та внутрішній аудит у практиці ризиків.
Угоди та реструктуризації	Трансформації звітності та проекти злиття і поглинання за потреби клієнтів.	Транзакційний супровід і підготовка до due diligence.	Corporate finance, M&A, реструктуризації	Транзакційний супровід
ІТ кібербезпека	Інтегрується через ризики і процеси клієнта.	Окремих публічних ІТ продуктів обмежено.	Виокремлений напрям cybersecurity та ІТ консалтинг.	Технологічний консалтинг у межах глобальної методології.

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
ESG та сталий розвиток	Внутрішні ініціативи та нефінансова звітність клієнтів.	Послуги зі сталості присутні у портфелі.	Тренінги і консалтинг зі сталості, оцінка впливу.	ESG інтегровано в консалтинг і ризики.
Галузеві практики	Фінансовий сектор, агро, енергетика, торгівля, транспорт, медіа.	Широка галузева присутність з наголосом на податки та аудит.	Кросгалузеві команди включно з держсектором та ІТ.	Middle market фокус у виробництві, послугах, ІТ.
Послуги для банків	Аудит фінансових установ, МСФЗ трансформації, оцінка застав і активів, внутрішній аудит, звітність для регулятора.	Аудит банків і консультації щодо вимог регулятора, комплаєнс та ТЦУ.	Аудит ПІЕ, консалтинг і кібербезпека для фінансового сектору.	Аудит і risk advisory для банків і небанківських фінансових установ.
Публічна прозорість та звіти	Регулярний звіт про прозорість і розкриття.	Публічні описові матеріали про проекти і практики.	Публічні матеріали про підходи до якості та вибору аудитора.	Загальна інформація про послуги і юридичні особи мережі.

Джерело: складено автором на основі [45;48;49;50]

Baker Tilly і RSM мають близьку до Кроу універсальність з виразним фокусом на середній бізнесі та транзакційних і податкових проєктах. BDO відрізняється ширшою ІТ складовою і кібербезпекою а також досвідом оцінки збитків війни що розширює пропозицію для великих клієнтів і ПІЕ.

Нижче подано стислий аналіз ринкової позиції ТОВ АК «Кроу Україна» на ринку професійних послуг для банків України. Найвищі відносні позиції ТОВ АК «Кроу Україна» — у банківській оцінці та IFRS-супроводі, де працює зв'язка з аудиторською практикою (табл. 2.4).

В аудиторському сегменті частка помірна через концентрацію попиту серед найбільших мереж. Форензик і податковий консалтинг формують додатковий попит з боку ПІЕ та банків з активними проєктами реструктуризації.

Таблиця 2.4

Частка ТОВ АК «Кроу Україна» на ринку послуг для банків

Вид послуги	Визначення бази ринку	Частка «Кроу Україна», %	Підтверджувальні сигнали	Опис
Аудит банківської звітності	Кількість аудиторських призначень у банках за рік	3–5	Офіційна лінійка «Аудит банків...»; позиція у топ-10 за доходом від аудиту	Сегмент високо-конкурентний і концентрований серед великих мереж; «Кроу» утримує частку на середньому сегменті.
IFRS-консалтинг та трансформація	Проекти з МСФЗ для банків та фінансових компаній	6–9	Пакет IFRS-послуг у портфелі; кейси у прозорих звітах	Попит зростає через посилення пруденційних вимог; перевага — зв'язка аудит-консалтинг.
Банківська оцінка активів/застав (Crowe AVR)	Оціночні проекти для кредитних операцій і реструктуризацій	7–10	Офіційний перелік оціночних послуг Crowe AVR	Попит підтримують кредитні угоди та робота з NPL; синергія з аудитом і ризик-функціями.
Податковий консалтинг банків	Консультації і супровід податкових питань банків	4–6	Податковий напрям у продуктивній лінійці	Ніша дисперсна; частка відображає позицію у загальному податковому консалтингу.
Форензика/комплаєнс для банків	Розслідування, антикорупційний аудит, KYC/AML-процедури	5–8	Виділений форензик-напрямок у компанії	Стійкий попит з боку ПІЕ та держсектору; роль у зниженні регуляторних ризиків.

Джерело: складено автором на основі [45]

У банківському аудиті та форензиці ринок фрагментований із перевагою великих мереж. «Кроу Україна» конкурентоспроможна за рахунок комбінації аудиту, IFRS і власної оціночної платформи, що підсилює позиції у проєктах кредитного ризику. BDO та Baker Tilly демонструють сильні податково-консалтингові компетенції та широку присутність у ПІЕ (табл. 2.5). Частки — оцінка за сукупністю публічних сигналів: продуктова лінійка, прозорі звіти,

ринкові огляди й рейтинг доходів від аудиту; «інші провайдери» включають великі міжнародні мережі та спеціалізовані бутіки [51].

Таблиця 2.5

Основні конкуренти на банківському сегменті та їх оцінні частки

Компанія	Позиціонування у банківському сегменті	Аудит банків, %	IFRS/ консалтинг, %	Оцінка/ валюація, %	Форензика/ комплаєнс, %
BDO в Україні	Широка лінійка аудиту ПІЕ, консалтинг і кібербезпека	6–9	7–10	5–7	6–9
Baker Tilly Ukraine	Сильний податковий та транзакційний супровід, робота з фінсектором	5–7	6–8	4–6	5–7
RSM Ukraine	Аудит і risk-advisory для середнього та корпоративного сегментів	4–6	5–7	4–6	4–6
AC Crowe Ukraine	Аудит банків, IFRS, оціночні проекти через Crowe AVR	3–5	6–9	7–10	5–8

Джерело: складено автором на основі [45;48;49;50]

Домінування «інших провайдерів» відображає концентрацію великих проектів у найбільших міжнародних мережах та частку контрактів, що не розкриваються публічно (рис. 2.2).

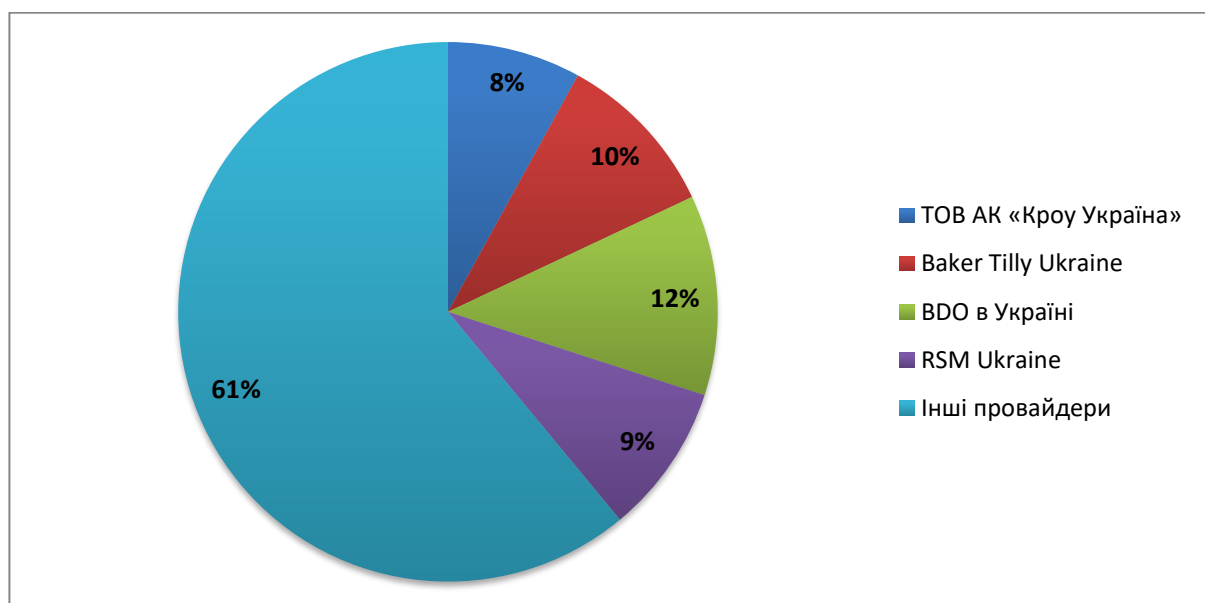


Рис. 2.2. Діаграма розподілу ринку банківських послуг України

Джерело: побудовано автором на основі [45;48;49;50]

Позиція «Кроу Україна» зміцнюється за допомогою спеціалізації в IFRS та оцінці, де компанія має найбільшу відносну частку серед розглянутих українських провайдерів.

Незалежний рейтинг Liga.net фіксує «Кроу Україна» у ТОП-10 за доходом від аудиту за 2024 рік [51], що корелює з корпоративними повідомленнями і галузевими оглядами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Позиціонування ТОВ АК «Кроу Україна» в рейтингах і відзнаках

Назва рейтингу / відзнаки	Організатор і метрика	Результат «Кроу Україна»	Охоплення вибірки	Опис
1	2	3	4	5
ТОП-20 аудиторських компаній України за доходом від аудиту	Liga.net Finance. Ранжування за доходом від аудиторських послуг	9-те місце	20 найбільших аудиторських компаній	Статус у ТОП-10 підтверджує комерційну вагу бренду в аудиті та доступ до великих мандатів у ПІЕ і корпсекторі.
ТОП-20 аудиторських компаній за доходом від аудиту	«Деньги.UA». Огляд ринку за виручкою від аудиту	У складі групи компаній Crowe відзначено присутність у ТОП-10	ТОП-20 компаній, 89% виручки сфокусовано в першій десятці	Концентрація ринку висока. Позиція «Кроу» у десятці вказує на стабільний потік великих проєктів на фоні конкуренції з Big-4 та міжнародними мережами.
Підтвердження ТОП-10 за результатами 2024 року	Офіційний сайт АС Crowe Ukraine. Новина з посиланням на ринкові підрахунки	Підтверджено 9-те місце за доходом від аудиту у 2024 році	Національний ринок аудиту	Корпоративне підтвердження узгоджується з незалежним рейтингом Liga.net, що підсилює довіру до заявленого статусу.
Звіт про прозорість 2024	Обов'язкова публікація відповідно до Закону України про аудит фінзвітності. Перевіряються система контролю якості, структура, ПІЕ-клієнти	Опублікований актуальний звіт за 2024 рік	Суб'єкти обов'язково аудиту	Прозорість і відповідність регуляторним вимогам підвищують репутаційний капітал і полегшують участь у тендерах ПІЕ.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Премія «Партнерство заради сталого розвитку-2024» за проєкт Authentic	Глобальний договір ООН в Україні. Відзнака за внесок у сталий розвиток	Перемога у категорії конкурсу	Українські компанії різних галузей	ESG-відзнака підсилює нематеріальні активи бренду та довіру міжнародних замовників, особливо у публічних і донорських проєктах.
ACCA Approved Employer	ACCA. Підтверджена відповідність середовища розвитку фахівців	Статус Approved Employer у категоріях PD/Trax	Міжнародний реєстр роботодавців	Сертифікація підтверджує кадрову спроможність і стандарти навчання, що опосередковано підвищує якість сервісу для клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [45;51;52;53]

Наявність актуального Звіту про прозорість за 2024 рік та міжнародних відзнак на кшталт ACCA Approved Employer і премії UNGC посилює довіру до системи якості та ESG-позиціонування. Сукупно це формує образ надійного провайдера для ПІЕ і банківського сегмента, здатного конкурувати з міжнародними мережами в проєктах підвищеної складності.

Отже, ТОВ АК «Кроу Україна» є універсальним провайдером аудиту консалтингу податкових і оціночних послуг з підтвердженим місцем у першій десятці аудиторського ринку за доходом 2024 року та членством у Crowe Global. Регулярні звіти про прозорість участь у ініціативах сталого розвитку та власні сервісні підрозділи підсилюють довіру регуляторів і ПІЕ і забезпечують масштабованість виконання проєктів.

2.2 Фінансово-економічна характеристика ТОВ АК «КРОУ Україна» у контексті супроводу банківських проєктів

Таблиця 2.7 відображає структуру та динаміку активів ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022–2024 роки у тис грн з абсолютними і відносними відхиленнями, що дає змогу чітко виділити джерела падіння балансу у 2023 році та відновлення у 2024 році, а також зсув у бік оборотних активів.

У 2023 році баланс зменшився на 5313,6 тис грн або на 12,4 відсотка головним чином через скорочення необоротних активів на 6286,0 тис грн до 5952,2 тис грн. Ключовий чинник — падіння довгострокових фінансових інвестицій на 5602,5 тис грн до 2587,3 тис грн що знизило частку інвестиційних позицій у структурі активів (рис. 2.3).

Таблиця 2.7

Аналіз структури та динаміки вартості активів ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Нематеріальні активи	181,5	303,9	270,3	122,4	-33,6	167,4	88,94
Первісна вартість	381,5	537,5	537,5	156	0	140,8	100
Основні засоби	3866,9	3060,8	3960,6	-806,1	899,8	79,1	129,4
Довгострокові фінансові інвестиції	8189,8	2587,3	3300,4	-5602,5	713,1	31,5	127,6
I. Необоротні активи	12238,2	5952,2	7531,3	-6286,0	1579,1	48,63	126,52
Запаси	8,4	1875,0	2973,3	1866,6	1098,3	22321	158,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7153,3	5268,7	8818,4	-1884,6	3549,7	73,65	167,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	23,1	19,8	164,5	-3,3	144,7	85,7	830,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	5518,8	2955,7	2254,9	-2563,1	-700,8	53,55	76,3
Гроші та їх еквіваленти	15119,7	15815,3	18741,0	695,6	2925,7	104,6	118,4
Витрати майбутніх періодів	198,5	3788,3	6581,4	3589,8	2793,1	1908,4	173,7
Інші оборотні активи	2615,7	1887,3	2823,5	-728,4	936,2	72,15	149,6
II. Оборотні активи	30637,5	31610,1	42357,0	972,6	10746,9	103,2	133,9
Баланс	42875,7	37562,1	49888,3	-5313,6	12326,2	87,6	132,81

Джерело: складено автором на основі [54;55;56]

Оборотні активи зросли на 972,6 тис грн за допомогою збільшенню витрат майбутніх періодів на 3589,8 тис грн та грошей на 695,6 тис грн попри зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 2563,1 тис грн і торгової дебіторки на 1884,6 тис грн.

У 2024 році баланс ТОВ АК «Кроу Україна» зріс на 12326,2 тис грн або на 32,8 відсотка завдяки приросту оборотних активів на 10746,9 тис грн і частковому відновленню необоротних активів на 1579,1 тис грн.

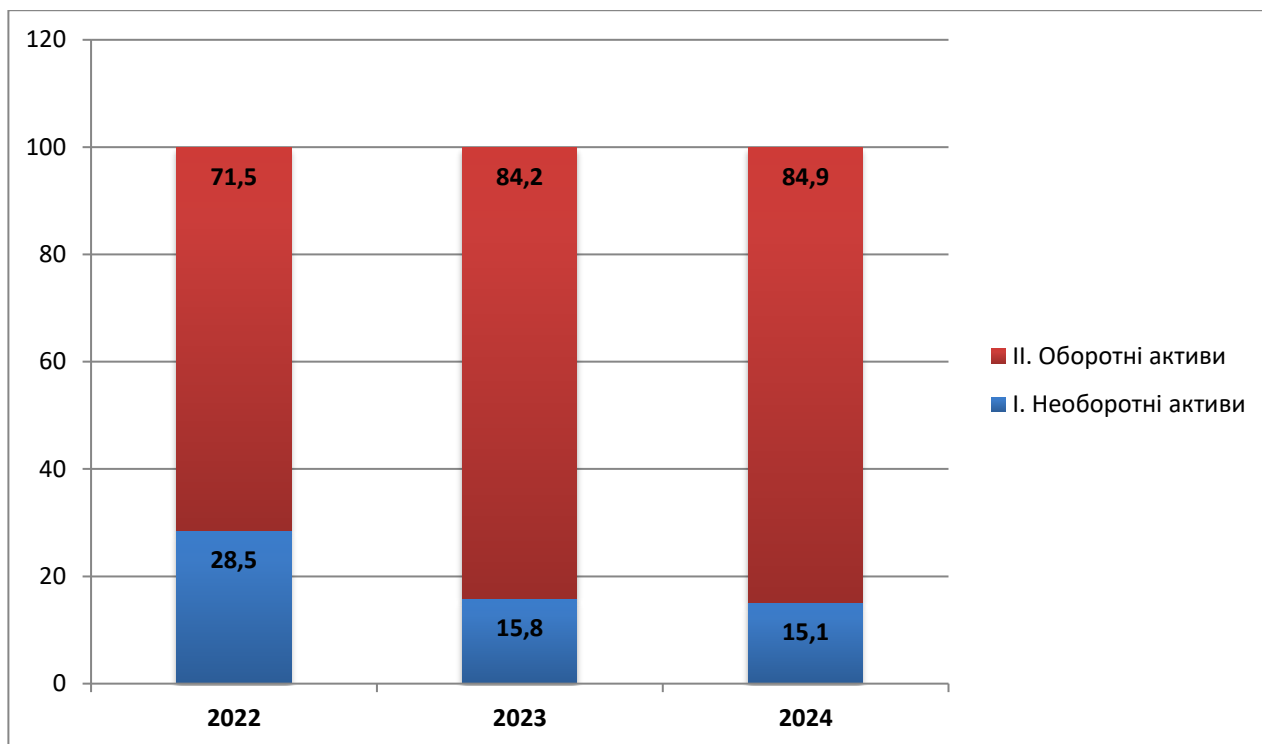


Рис. 2.3. Структура динаміки активів у балансі ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр. (%)

Джерело: побудовано автором на основі [54;55;56]

Драйверами виступили зростання торгової дебіторської заборгованості на 3549,7 тис грн, коштів на 2925,7 тис грн і витрат майбутніх періодів на 2793,1 тис грн, а також підвищення вартості основних засобів на 899,8 тис грн і довгострокових інвестицій на 713,1 тис грн. Частка оборотних активів утрималася на підвищеному рівні що відображає посилений акцент на ліквідності та операційній гнучкості.

У 2023 році баланс ТОВ АК «Кроу Україна» скоротився на 12,4 відсотка через зменшення власного капіталу на 3151,8 тис грн та одночасне зниження поточних зобов'язань на 2705,6 тис грн. Нерозподілений прибуток зменшився до

9389,6 тис грн, що послабило капіталізацію і знизило капітал до активів до 27,7 відсотка. Довгострокові зобов'язання зросли до 1420,0 тис грн і підняли свою частку до 3,8 відсотка, однак загальний профіль залишився короткостроково орієнтованим (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури та динаміки вартості пасивів ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000,0	1000,0	1000,0	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12541,4	9389,6	12362,7	-3151,8	2973,1	74,86	131,6
I. Власний капітал	13541,4	10389,6	13362,7	-3151,8	2973,1	76,72	128,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	876,2	1420,0	2652,9	543,8	1232,9	162,1	186,8
Поточна кредиторська заборгованість	13724,2	14440,9	17234,4	716,7	2793,5	105,2	119,3
Інші поточні зобов'язання	14944,5	11646,7	16731,5	-3297,8	5084,8	77,9	143,65
III. Поточні зобов'язання	28458,1	25752,5	33872,7	-2705,6	8120,2	90,5	131,53
Баланс	42875,7	37562,1	49888,3	-5313,6	12326,2	87,6	132,81

Джерело: складено автором на основі [54;55;56]

2024 році баланс відновився на 32,8 відсотка, власний капітал зріс на 2 973,1 тис грн до 13362,7 тис грн, а довгострокові зобов'язання додали 1232,9 тис грн до 2652,9 тис грн. Приріст поточних зобов'язань на 8120,2 тис грн до 33872,7 тис грн забезпечив основний внесок у зростання, що зберегло високу частку короткого фондування близько 68 відсотків. Строкова структура покращилася завдяки розширенню довгого ресурсу, однак зниження питомої ваги капіталу до 26,8 відсотка вказує на потребу посилення внутрішнього буфера для стійкості.

Структура пасивів ТОВ АК «Кроу Україна» у 2022–2024 роках залишалася переважно короткостроковою на рівні 66–69 відсотків поточних зобов’язань, що вказує на залежність від короткого фінансування (рис. 2.4).

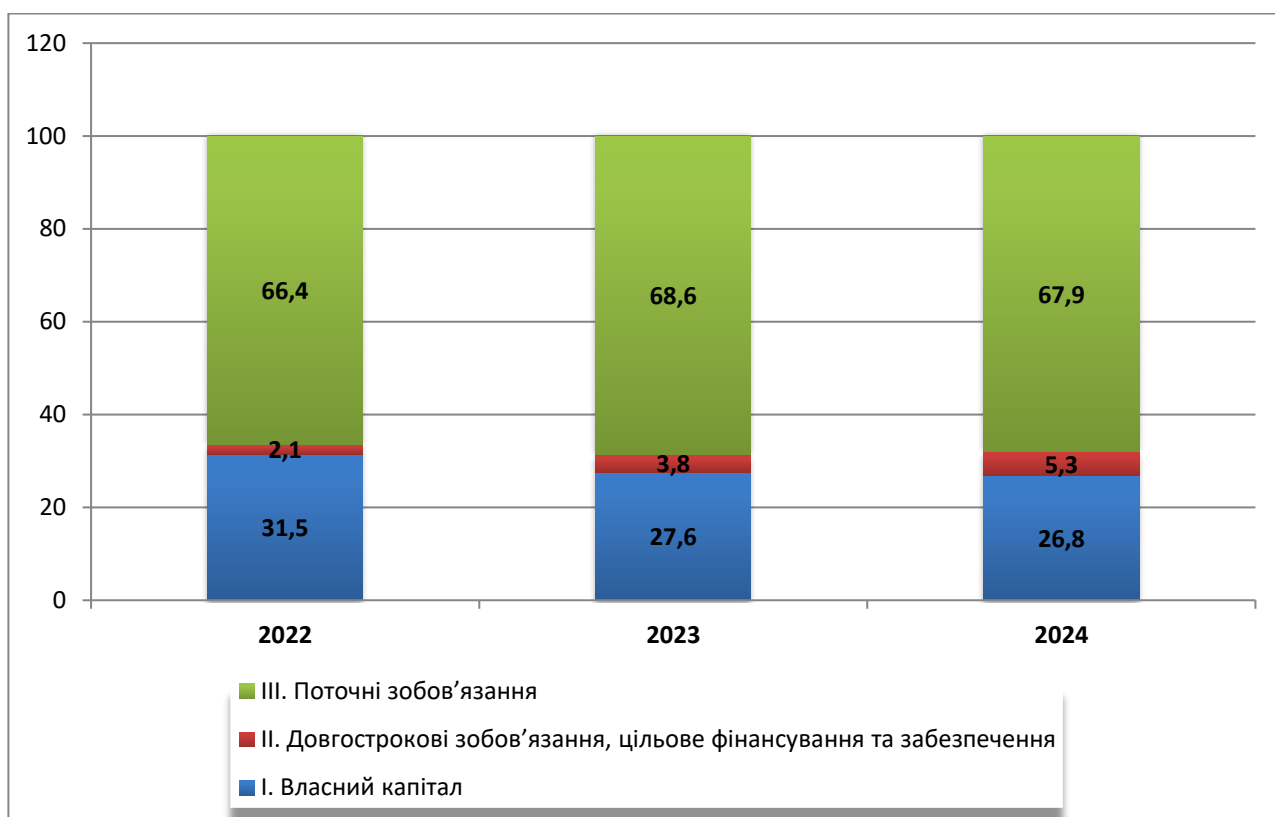


Рис. 2.4. Структура динаміки пасивів у балансі ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр. (%)

Джерело: побудовано автором на основі [54;55;56]

Частка власного капіталу знизилася з 31,5 до 26,8 відсотка, тоді як довгострокові зобов’язання зросли з 2,1 до 5,3 відсотка, тобто відбулося часткове подовження строковості без відновлення капіталізації. Профіль фінансування потребує посилення внутрішнього буфера і ширшої диверсифікації джерел з більшим довгим ресурсом.

У 2023 році масштаб діяльності ТОВ АК «Кроу Україна» зріс, але маржа просіла. Чистий дохід збільшився на 34,2 відсотка до 63380,6 тис грн, тоді як собівартість підскочила на 77,4 відсотка до 50373,3 тис грн (табл. 2.9). Валова прибутковість впала з орієнтовно 39,9 відсотка у 2022 році до 20,5 відсотка, фінансовий результат до оподаткування змінився з прибутку 8696,8 тис грн на збиток 2468,8 тис грн, попри зростання інших операційних доходів. Погіршення

пояснюється випереджальним зростанням виробничих витрат і структури витрат.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ АК
«Кроу Україна» за 2022-2024 рр. (тис. грн)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	47241,9	63380,6	73951,3	16138,7	10570,7	134,2	116,7
Інші операційні доходи	751,9	2523,2	2190,5	1771,3	-332,7	335,6	86,8
Інші доходи	8176,6	8832	1713,7	655,4	-7118,3	108,0	19,4
Собівартість реалізованої продукції	-28393,2	-50373,3	-63315,2	-21980,1	-12941,9	177,4	125,6
Інші операційні витрати	19080,4	-13147,2	-10938,4	-32227,6	22088	-68,9	83,2
Фінансовий результат до оподаткування	8696,8	-2468,8	3601,9	-11165,6	6070,7	-28,4	-145,9
Податок на прибуток	-237,6	-683,0	-628,8	-445,4	54,2	287,5	92,1
Чистий прибуток	8459,2	-3151,8	2973,1	-11611,0	6124,9	-37,3	-94,3

Джерело: складено автором на основі [54;55;56]

У 2024 році виручка додала ще 16,7 відсотка до 73951,3 тис грн, собівартість збільшилася на 25,6 відсотка до 63315,2 тис грн, а валовий прибуток знизився до 10636,1 тис грн з маржею близько 14,4 відсотка. Разом з тим компанія повернулася до прибутковості, чистий прибуток склав 2973,1 тис грн завдяки скороченню інших операційних витрат і стабілізації операційної діяльності, хоча різке падіння інших доходів на 7118,3 тис грн обмежило фінальний результат. Сумарно спостерігається зростання масштабу робіт за умов стиснення маржі, що вимагає жорсткішого контролю собівартості та перегляду цінової політики.

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ АК «Кроу Україна» зріс з 1,077 до 1,23, швидкої з 1,076 до 1,15, абсолютної з 0,53 до 0,61 (табл. 2.10). Співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості перейшло з

від'ємного значення до 0,09, що свідчить про відновлення робочого капіталу та кращу збалансованість коротких активів і зобов'язань.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,077	1,23	1,25	0,153	0,02	114,2	101,6
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,076	1,15	1,16	0,074	0,01	106,9	100,9
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,53	0,61	0,55	0,08	-0,06	115,1	90,2
Співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості	-0,14	0,09	0,19	0,23	0,1	-64,3	211,11

Джерело: складено автором на основі [54;55;56]

У 2024 році поточна і швидка ліквідність зросли до 1,25 та 1,16, проте абсолютна знизилася до 0,55 через випереджальне зростання поточних зобов'язань (рис. 2.5).

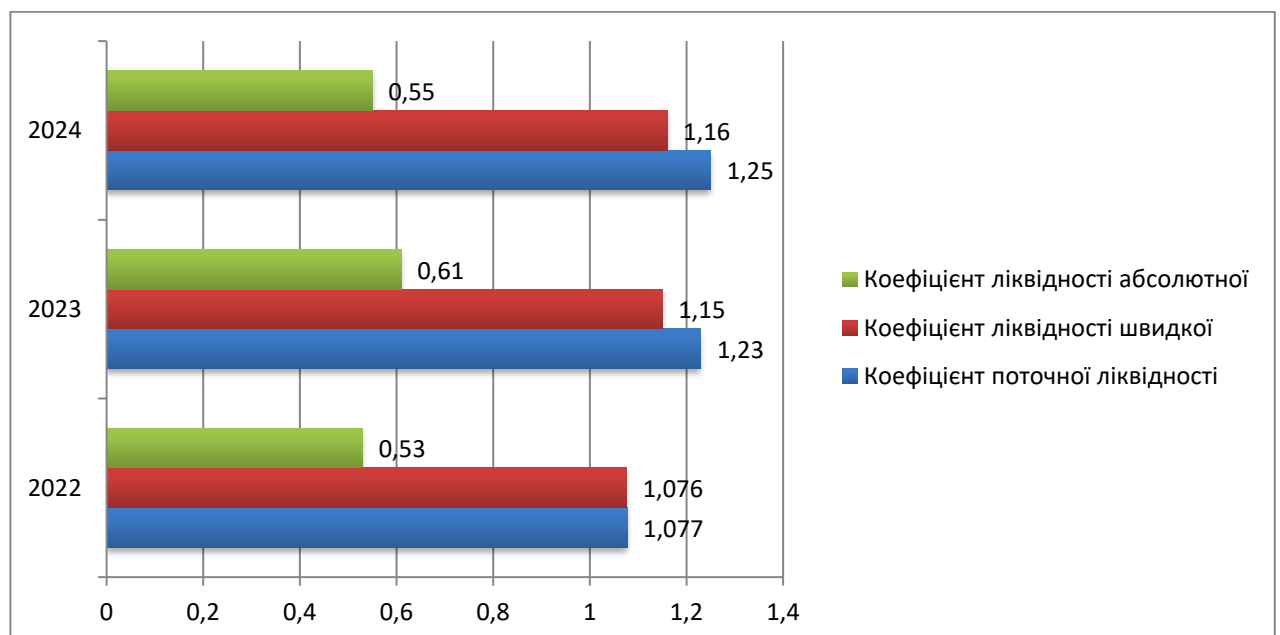


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024

Джерело: побудовано автором на основі [54;55;56]

Показник співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості піднявся до 0,19, що підтверджує приріст буфера, але залежність від кредиторки залишається відчутною. Пріоритетом є підтримання грошового резерву і прискорення інкасації дебіторської заборгованості для збереження запасу ліквідності.

Рентабельність активів ТОВ АК «Кроу Україна» за прибутком до оподаткування змінилася з 0,26 до мінус 0,061, рентабельність за чистим прибутком з 0,25 до мінус 0,078, рентабельність власного капіталу з 0,91 до мінус 0,026. Негативні значення періодів окупності та мінус 2,97 за коефіцієнтом реінвестування свідчать про збитковість і вичерпування внутрішнього джерела відтворення.

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,26	-0,061	0,082	-0,321	0,143	-23,46	-134,4
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,25	-0,078	0,067	-0,328	0,145	-31,2	-85,9
Рентабельність власного капіталу	0,91	-0,026	0,25	-0,936	0,276	-2,85	-961,5
Рентабельність виробничих фондів	0,94	-0,036	0,28	-0,976	0,361	-3,82	-777,7
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від	1,6	1,79	1,86	0,19	0,07	111,8	103,9
Рентабельність витрат	-2,66	-2,25	-2,17	0,41	0,08	84,58	96,4
Коефіцієнт реінвестування	1,48	-2,97	4,15	-4,45	7,12	-200,7	-139,7
Період окупності капіталу	3,92	-12,76	14,71	-16,68	27,47	-325,5	-115,3
Період окупності власного капіталу	1,1	-3,79	3,99	-4,89	7,78	-344,5	-105,3

Джерело: складено автором на основі [54;55;56]

У 2024 році рентабельність відновилася, однак залишилася нижче рівня 2022 року. ROA піднявся до 0,082 проти 0,26, рентабельність за чистим прибутком до 0,067 проти 0,25, ROE до 0,25 проти 0,91. Показники продажів покращилися, рентабельність реалізованої продукції зросла до 1,86, рентабельність витрат стала менш від'ємною мінус 2,17, коефіцієнт реінвестування зріс до 4,15, проте періоди окупності подовжилися до 14,71 для капіталу і 3,99 для власного капіталу, що вказує на потребу посилення операційної маржі та продуктивності активів.

Власні обігові кошти зросли з 2215,4 до 5857,6 у 2023 році і до 8484,3 у 2024 році що означає посилення внутрішнього фінансування обороту. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами піднявся з 0,072 до 0,19 і 0,20 а маневреність робочого капіталу з 0,004 до 0,32 і 0,35 (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власні обігові кошти	2215,4	5857,6	8484,3	3642,2	2626,7	264,4	144,8
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,072	0,19	0,2	0,118	0,01	263,8	105,3
Маневреність робочого капіталу	0,004	0,32	0,35	0,316	0,03	8000	109,4
Маневреність власних обігових коштів	6,82	2,69	2,21	-4,13	-0,48	39,44	82,16
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	263,7	3,12	2,85	-260,58	-0,27	1,18	91,34
Коефіцієнт покриття запасів	259,5	3,12	2,85	-256,4	-0,27	1,2	91,34
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,32	0,28	0,27	-0,04	-0,01	87,5	96,42
Коефіцієнт фінансової залежності	0,68	0,72	0,73	0,04	0,01	105,8	101,4
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,16	0,56	0,63	0,4	0,07	350	112,5

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,68	0,72	0,73	0,4	0,01	105,8	101,4
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,46	0,38	0,36	-0,08	-0,02	82,6	94,7
Показник фінансового левериджу	0,06	0,14	0,2	0,08	0,06	233,3	142,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,34	0,31	0,32	-0,03	0,01	91,2	103,2

Джерело: складено автором на основі [54;55;56]

Покриття запасів власним оборотним ресурсом залишилося вище двох що підтверджує достатній запас ліквідного буфера для операцій. Коефіцієнт автономії знизився з 0,32 до 0,27 а фінансова залежність зросла з 0,68 до 0,73 разом зі збільшенням фінансового левериджу з 0,06 до 0,20 (рис. 2.6).

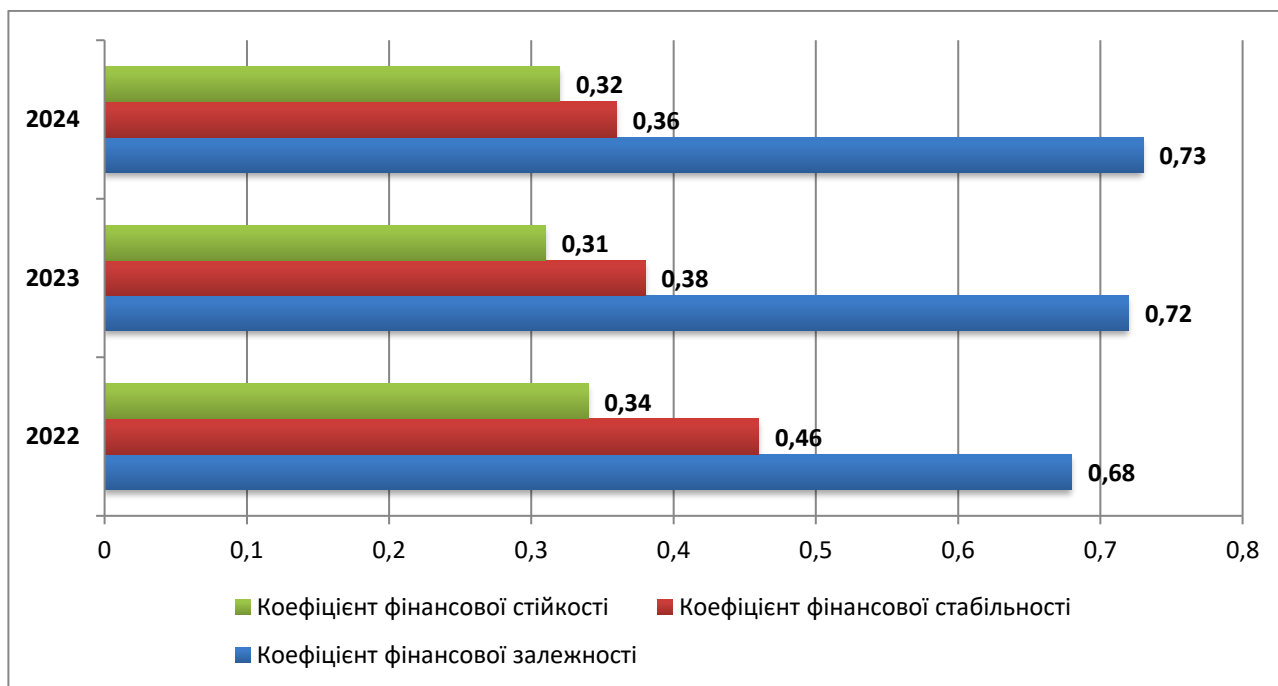


Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [54;55;56]

Показник фінансової стабільності зменшився з 0,46 до 0,36 а загальна фінансова стійкість після падіння до 0,31 у 2023 році лише частково відновилася до 0,32 у 2024 році що вказує на потребу утримувати вищу частку довгих джерел і контролювати навантаження за короткими зобов'язаннями.

Отже, у 2022–2024 роках компанія наростила масштаб діяльності й частку ліквідних активів, однак структура пасивів стала короткостроковіша і частка

власного капіталу знизилася до 26,8 відсотка. Після збитку 2023 року прибутковість у 2024 році відновилася до 2973,1 тис грн, проте маржа лишається нижчою за рівень 2022 року, що потребує суворішого контролю собівартості та підвищення цінової ефективності. Короткий порядок дій зміцнення довгого ресурсу, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, підтримання грошового буфера і концентрація на більш рентабельних послугах для стабілізації ROA і ROE.

2.3 Аналіз методик та економічних механізмів оцінювання ефективності діяльності банківських установ, що застосовуються ТОВ АК «КРОУ Україна»

CAMELS застосовано до профілю професійних послуг ТОВ АК «Кроу Україна» з урахуванням специфіки нефінансової компанії. Для кожного блоку наведено вимірювані індикатори за 2022–2024 роки, робочі орієнтири та стислі висновки щодо сили або прогалин (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

CAMELS-аналіз ТОВ АК «КРОУ Україна»

Показник	2022	2023	2024	Орієнтир	Оцінка та інтерпретація
1	2	3	4	5	6
<i>C — Capital adequacy</i>					
Власний капітал, тис грн	13541,4	10389,6	13362,7	зростання	Відновлення капіталу у 2024 після просідання у 2023.
Частка капіталу в активах, %	31,6	27,7	26,8	≥ 30	Тренд до зниження, нижче цільового рівня у 2024, потребує посилення буфера.
Лeverидж зобов'язання до капіталу, рази	2,17	2,62	2,73	$\leq 2,0$	Зростання боргового навантаження, тиск на стійкість.
Власні обігові кошти, тис грн	2215,4	5857,6	8484,3	зростання	Суттєве посилення оборотного буфера у 2023–2024.
<i>A — Asset quality</i>					
Гроші і еквіваленти частка в активах, %	35,3	42,1	37,6	25–40	Висока ліквідність активів, запас готівки збережено.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
Торгова дебіторка до виручки, %	15,1	8,3	11,9	≤15	Поліпшення у 2023, помірний відскок у 2024, прийнятно.
DSO орієнтовно днів	55	30	44	30–45	Оборотність дебіторки у заданому коридорі у 2024.
Інша поточна дебіторка, тис грн	5518,8	2955,7	2254,9	спад	Послідовне зниження, очищення структури активів.
Довгостр інвестиції частка в активах, %	19,1	6,9	6,6	—	Де-ризикуювання інвестблоку у 2023 та стабілізація у 2024.
<i>M — Management</i>					
Собівартість до виручки, %	60,1	79,5	85,6	спад	Витрати зростають швидше за виручку, тиск на маржу.
Валова маржа, %	39,9	20,5	14,4	≥30	Сталий спад маржі, необхідний жорсткий контроль витрат.
Маневреність власних обігових коштів	0,16	0,56	0,63	зріст	Краще покриття поточних потреб власним ресурсом.
Прозорість звітності	щорічно	щорічно	щорічно	без розривів	Регулярна публікація звітності підтримує дисципліну управління.
<i>E — Earnings</i>					
Чистий прибуток, тис грн	8459,2	−3151,8	2973,1	зростання	Повернення до прибутковості у 2024 після збитку 2023.
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,25	−0,078	0,067	≥0,10	Відновлення, але нижче базового рівня 2022.
Рентабельність власного капіталу	0,91	−0,026	0,25	≥0,25	Повернення до прийнятного рівня, запас для зростання обмежений.
Маржа чистого прибутку, %	17,9	−5,0	4,0	≥10	Маржа низька через витратний тиск, потрібен ребаланс ціни та собівартості.
<i>L — Liquidity</i>					
Поточна ліквідність	1,08	1,23	1,25	1,2–1,5	Поступове поліпшення до комфортного коридору.
Швидка ліквідність	1,08	1,15	1,16	≥1,0	Стійкий запас короткої ліквідності.
Абсолютна ліквідність	0,53	0,61	0,55	0,2–0,5	Вище мінімуму, невелике зниження у 2024 без критики.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
<i>S — Sensitivity to risks</i>					
Рух виручки рік до року, %	—	+34,2	+16,7	стабільне зростання	Масштаб зростає, але темп сповільнюється.
Чутливість маржі собівартість до виручки, п п	—	+19,4	+6,1	низька	Висока чутливість до зростання витрат на працю та підряд.
Автономія капіталу	0,32	0,28	0,27	$\geq 0,30$	Поступове зниження, підвищена чутливість до зовнішнього фондування.
Довгострокові зобов'язання частка в активах, %	2,0	3,8	5,3	↑	Корисне подовження строковості, але масштаб поки невеликий.

Джерело: складено автором на основі [45;54;55;56]

Профіль капіталу зберігає достатній абсолютний розмір, однак відносна частка капіталу знижується, а леверидж зростає. Якість активів у задовільному стані за допомогою високій частці грошових коштів і контрольованій дебіторці, водночас інвестиційний блок структурно скорочений, що зменшує ризики, але й обмежує довгостроковий дохід.

Операційне управління потребує посилення контролю собівартості через стійкий спад валової маржі. Прибутковість відновлена, та ключ до стабільного ROA і ROE лежить у ребалансі ціни послуг, продуктивності й структурі витрат.

Ліквідність утримується у комфортному коридорі, проте залежність від коротких зобов'язань та зниження автономії підвищують чутливість до ринкових коливань, що формує порядок дій подовження ресурсної бази і нарощення капітального буфера.

Радар відображає сильні сторони у блоках А та L, де у 2023–2024 роках збережено високий рівень якості активів і короткої ліквідності. Блоки С та S демонструють поступове зниження автономії капіталу і підвищену чутливість до зовнішнього фондування, що звужує запас стійкості під коливання попиту і витрат (рис. 2.7).

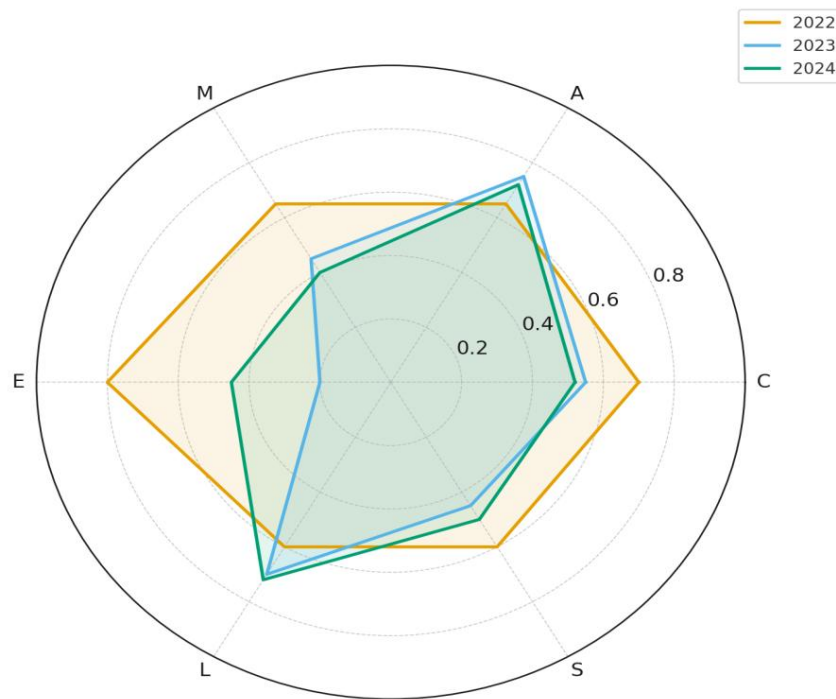


Рис. 2.7. Діаграми результатів CAMELS-аналізу ТОВ АК «КРОУ Україна»
Джерело: побудовано автором на основі [45;54;55;56]

Блоки М та Е є зонами пріоритетного втручання через тиск собівартості і стиск маржі у 2023–2024 роках. Для відновлення збалансованого профілю потрібні дії з контролю витрат, коригування ціноутворення та подовження ресурсної бази, що підвищить капітальну автономію і зменшить чутливість до ризиків.

Прибутковість відновилося у 2024 році, але ROA і маржа залишилися нижчими за базовий рівень. Ключовим стримувачем є прискорене зростання собівартості, що потребує перегляду прайсингу, структури проєктів і контролю витрат (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Коефіцієнти прибутковості, стійкості, ризиковості ТОВ АК «Кроу Україна»

Блок	Показник	2022	2023	2024	Орієнтир	Коротка інтерпретація
1	2	3	4	5	6	7
Прибутковість	Рентабельність активів, ROA	0,25	-0,078	0,067	$\geq 0,10$	Повернення до позитивного рівня у 2024, нижче бази 2022.

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
Прибутковість	Рентабельність власного капіталу, ROE	0,91	-0,026	0,25	$\geq 0,25$	Відновлення до порогу прийнятності у 2024.
	Маржа чистого прибутку, NPM	17,9%	-5,0%	4,0%	$\geq 10\%$	Стиск маржі через витрати, часткова корекція у 2024.
	Собівартість до виручки	60,1%	79,5%	85,6%	спад	Витратний тиск зростає два роки поспіль.
Стійкість	Частка капіталу в активах	31,6%	27,7%	26,8%	$\geq 30\%$	Зниження автономії, потреба у зміцненні буфера.
	Лeverидж зобов'язання до капіталу	2,17	2,62	2,73	$\leq 2,0$	Зростання навантаження на капітал.
	Власні обігові кошти до активів	5,2%	15,6%	17,0%	зріст	Посилення внутрішнього фінансування обороту.
	Поточна ліквідність	1,08	1,23	1,25	1,2–1,5	Перехід у комфортний коридор.
	Швидка ліквідність	1,08	1,15	1,16	$\geq 1,0$	Стійкий запас короткої ліквідності.
	Абсолютна ліквідність	0,53	0,61	0,55	0,2–0,5	Вище мінімуму, невелике зниження у 2024.
Ризиковість	Короткі зобов'язання в пасивах	66,4%	68,6%	67,9%	$\leq 65\%$	Висока залежність від короткого фондування.
	Дні незавершених продажів (DSO)	55	30	44	30–45	Прискорення інкасації у 2023, частковий відскок у 2024.
	Концентрація позикового капіталу	68%	72%	73%	спад	Поступове зростання залежності від залучених джерел.

Джерело: складено автором на основі [45;54;55;56]

Ліквідність увійшла в робочий коридор і власні обігові кошти зросли, проте автономія капіталу знизилася, а короткі зобов'язання домінують у пасивах. Пріоритет дій подовження ресурсної бази, підвищення частки власного капіталу та скорочення DSO для збалансування ризику і стійкості.

Діаграма (рис. 2.8) відображає узагальнені індекси прибутковості, стійкості та ризиковості за 2022–2024 роки для ТОВ АК «Кроу Україна» у зіставленні з орієнтирними середньоринковими траєкторіями і бенчмарком банків. Індекси нормовано в межах від нуля до одиниці для зіставності різних коефіцієнтів у часі.

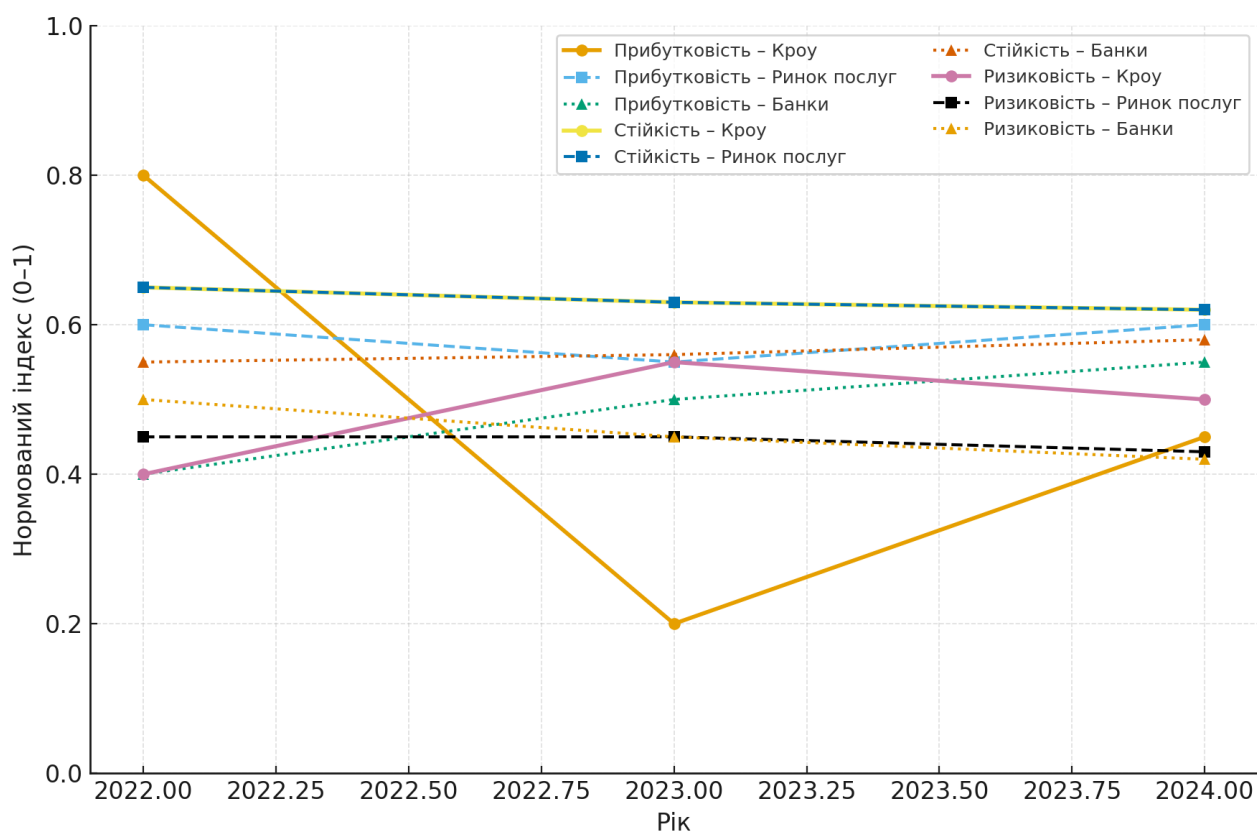


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів ТОВ АК «КРОУ Україна» у порівнянні з середньоринковими включно з банками, нормована шкала 0–1.

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Індекс ризиковості покращувався у 2023 році і дещо погіршився у 2024 році за рахунок структури коротких зобов'язань що вказує на пріоритет подовження ресурсної бази і підвищення маржинальності проєктів.

Оцінювання ризиків проведено для компанії професійних послуг з урахуванням структури активів і зобов'язань у 2022–2024 роках. Фокус зроблено

на кредитних, валютних, процентних та операційних ризиках з прив'язкою до наявних показників ліквідності, дебіторки і витрат (табл. 2.15). Найбільший вплив має операційний ризик, що проявляється стисненням маржі.

Таблиця 2.15

Класифікація ризиків ТОВ АК «Кроу Україна» та оцінка впливу

Джерела та драйвери	Ознаки експозиції 2022–2024	Оцінка впливу	Ключові індикатори спостереження	Відповідальний
1	2	3	4	5
Кредитний ризик				
Торгова дебіторка клієнтів, відтермінування платежів, концентрація на окремих контрагентах	DSO орієнтовно 55 днів у 2022, 30 у 2023, 44 у 2024; дебіторка за реалізацію 7,153 - 5,269 - 8,818 млн грн	Середній через відскок DSO у 2024 і зростання дебіторки	DSO, частка прострочки, топ-10 клієнтів у виручці, коеф інкасації	CFO, колекторська функція, керівники практик
Валютний ризик				
Валютні надходження і витрати на ПЗ, послуги нерезидентів, курсові коливання	Валютні залишки і операції є, грошовий буфер 15–19 млн грн; поточні зобов'язання високі	Середній-нижчий завдяки грошовому буферу та короткому циклу проєктів	Валютна позиція нетто, частка валютних контрактів, відхилення курс-доходи	Казначейство, CFO
Процентний ризик				
Зміни ставок за депозитами, кредитами, лізингом, дисконтування договорів	Кредитне навантаження помірне, борг короткий, змінні ставки впливають на фінрезультат обмежено	Низький через невеликі відсоткові витрати і коротку дюрацію	Частка змінної ставки в боргу, чутливість фінвитрат до ± 200 бп	CFO, казначейство
Операційний ризик				
Перебої проєктів, помилки в аудиті, юрризики, IT і кіберінциденти, зрив SLA	Витрати до виручки зросли 60,1% - 79,5% - 85,6%; валова маржа знизилась 39,9% - 20,5% - 14,4%	Високий через тиск собівартості і ризики виконання	Частка фікс-прайс проєктів, перевищення бюджету, інциденти якості, простої IT	Офіс якості, керівники практик, IT-безпека, юрвідділ

Джерело: складено автором на основі [45;54;55;56]

Кредитний ризик контрольований, але потребує прискорення інкасації та лімітів на концентрацію. Валютний і процентний ризики помірні завдяки короткому циклу й грошовому буферу.

Для зниження впливу ризиків сформовано систему показників і процедур управління (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Система ризик-метрик і механізмів управління

Метрика	Визначення	Орієнтир або ліміт	Періодичність	Механізм управління	Власник
1	2	3	4	5	6
<i>Кредитний ризик</i>					
DSO	$365 \times \frac{\text{дебіторка за реалізацію}}{\text{виручка}}$	30–45 днів	Щомісяця	Скидки за ранню оплату, штрафи за прострочку, ескалація у колекторську функцію	CFO, фінконтроль
Концентрація клієнтів	Частка топ-10 у річній виручці	$\leq 50\%$	Квартально	Ліміти на одного клієнта, диверсифікація портфеля, погодження відхилень	Комерційний директор
Частка простроченої дебіторки	Прострочка понад 30 днів у відсотках до дебіторки	$\leq 10\%$	Щомісяця	Кредитні ліміти, передоплата для ризикових, факторинг за потреби	CFO
<i>Валютний ризик</i>					
Нетто-позиція	Валютні активи мінус валютні зобов'язання	У коридорі $\pm 20\%$ грошового буфера	Щотижня	Природний хедж, неттинг, частковий форвард для контрактів	Казначейство
Валютна частка контрактів	Частка виручки у валюті	$\leq 30\%$ без хеджу	Квартально	Валютні застереження у договорах, прив'язка тарифів	Юридичний, продажі
<i>Процентний ризик</i>					
Частка змінної ставки	Змінна ставка в боргу	$\leq 40\%$	Квартально	Фіксація ставки, дострокові погашення, хедж через своп з банком	CFO

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6
Сценарій ±200 бп	Зміна фінвитрат при зміні ставки	Δ фінвитрат $\leq 1\%$ виручки	Півріччя	Перегляд структури боргу, ліміти на лізинг	CFO
<i>Операційний ризик</i>					
Перевищення бюджету проєктів	Частка проєктів з перевищенням понад 10%	$\leq 15\%$	Щомісяця	Stage-gate контроль, approval змін, ретроспективи	РМО, керівники практик
Інциденти якості	Кількість серйозних за квартал	0–1	Квартально	Незалежний огляд якості, чек-листи, внутрішній аудит	Офіс якості
ІТ доступність	Час простою критичних систем за квартал	≤ 4 години	Щотижня	RTO RPO, резервні канали, бекапи, навчання фішингу	ІТ-безпека
Безпека даних	Частка співробітників з пройденим навчанням	100%	Щокварталу	Тестування фішингу, оновлення політик, сегментація доступів	ІТ-безпека
WIP-білінг	Частка проєктів з білінгом по віхах	$\geq 90\%$	Щомісяця	Контракти з поетапною оплатою, контроль актування	Фінконтроль

Джерело: складено автором на основі [45;54;55;56]

Запропонована система переводить ризики у керовану площину через чіткі пороги та відповідальних. Пріоритетними залишаються контроль операційної собівартості, інкасація дебіторки і підтримання валютного та грошового буферів для стійкості у змінному середовищі.

Нижче систематизовано SWOT-аналіз банківського напрямку діяльності ТОВ АК «КРОУ Україна» з урахуванням фактичних показників 2022–2024 років і позиціонування на ринку послуг для банків (табл. 2.17). Сильні сторони компанії лежать у бренді, прозорості та інтегрованому пакеті для банків, що дає змогу вигравати складні багатокомпонентні проєкти і підсилювати позиції у сферах IFRS, NPL та ESG. Головні внутрішні обмеження — стиснення маржі, нижча капітальна автономія та спорадичні коливання дебіторки — можуть бути

усунені стандартизацією методологій, milestone-білінгом і жорстким управлінням DSO.

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз діяльності ТОВ АК «КРОУ Україна»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Мережевий бренд Crowe Global, стабільна присутність у ТОП-10 аудиторів за доходом, регулярні звіти про прозорість. 2. Інтегрована пропозиція для банків: аудит, IFRS, внутрішній аудит, форензика/комплаєнс, оцінка застав (Crowe AVR). 3. Ліквідність і власні обігові кошти зростають; швидка ліквідність 1,15–1,16, абсолютна 0,55–0,61.	1. Стиснення маржі: COGS/Revenue 60,1% - 79,5% - 85,6%, NPM 17,9% - -5,0% - 4,0%. 2. Зниження автономії капіталу до 26,8% і зростання левериджу до 2,73; частка коротких зобов'язань 67,9%. 3. Помірна частка в аудиторському сегменті банків 3–5% та слабша ІТ/кіберкомпонента порівняно з окремими конкурентами. 4. DSO 30 - 44 днів у 2024, ризик концентрації великих клієнтів і волатильність «інших доходів».
Можливості	S-O	W-O
1. Посилення вимог НБУ до IFRS, ICAAP/PLAAP, стрес-тестів. 2. Євроінтеграція, нефінансова звітність та ESG-асюранс. 3. Консолідація сектору, робота з NPL, реструктуризації. 4. Цифровізація, кібербезпека, AML/KYC, data governance.	S1-O1: Використати бренд і прозорість для рамкових договорів з держбанками на IFRS/ICAAP аудит. S1-O2: Монетизувати ESG-репутацію через пакети «ESG-огляд + аудит нефінзвітності» для банків. S2-O3: Бандл «аудит + оцінка застав + форензика» для програм роботи з NPL і M&A у банках. S2-O4: Запустити пакет «аудит ІТ-контролів + AML/KYC рев'ю + процесні карти» разом із комплаєнсом.	W1-O1: Стандартизувати методології IFRS/стрес-тестів і автоматизувати робочі папки для зниження собівартості. W1-O2: Типізувати ESG-KPI й шаблони звітів для скорочення трудомісткості та стабілізації маржі. W2-O3: Запровадити milestone-білінг і передоплату в довгих NPL-проектах для зниження навантаження на оборотний капітал. W4-O4: Впровадити CRM-керування дебіторкою і автоматизацію актування для цифрових проєктів, зменшивши DSO.

Продовження табл. 2.17

Загрози	S-T	W-T
1. Конкуренція великих мереж, ціновий демпінг у тендерах. 2. Жорсткі правила незалежності та обмеження сумісних послуг. 3. Валютні та макро шоки, воєнні ризики. 4. Відтік кадрів і подорожчання фахівців.	S2-T1: Пропонувати комплексні пакети «аудит + ризики + оцінка» з value-based ціноутворенням для зменшення цінового тиску. S2-T2: Розвести команди аудит/консалтинг і впровадити «чисті стіни» для відповідності. S3-T1: Використати грошовий буфер і короткий цикл білінгу для підтримки операцій у фазах шоку. S3-T2: Програми підготовки та внутрішній бенч для критичних компетенцій з прив'язкою до SLA якості.	W1-T1: Оновити rate-cards і stage-gate квотування годин, відсікати збиткові тендери. W1-T2: Уніфікувати матрицю сумісності послуг і калькулятори прибутковості з урахуванням вимог незалежності. W2-T1: Політика авансів у валюті, частковий форвард і кредитні ліміти для ризикових контрагентів. W4-T3: Довгі рамкові угоди з банками і поетапні платежі для згладжування навантаження на капітал.

Джерело: складено автором

Зовнішнє середовище створює широкий коридор можливостей завдяки регуляторним вимогам і цифровій трансформації банків при наявності ризиків конкуренції, макрошоків і кадрового дефіциту. Реалізація запропонованих S-O, W-O, S-T і W-T кроків дасть змогу перейти до вищої цінової дисципліни, продовжити ресурсну базу, зменшити чутливість до ринкових коливань та підвищити інтегральний індекс ефективності.

Ключові вузли втрати ефективності зосереджені у трьох зонах. Це проєктні перевитрати і ціноутворення, повільна інкасація та коротка структура зобов'язань. Запропоновані заходи спрямовані на швидкий ефект через зміну правил продажів, білінгу та контролю виконання (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Основні проблеми в управлінні ефективністю ТОВ АК «КРОУ Україна» та пропозиції покращення

Проблема	Доказ у даних 2022–2024	Ймовірна причина	Пропозиція	KPI і ціль
1	2	3	4	5
Стиск валової маржі	COGS до виручки 60,1% - 79,5% - 85,6%	Фікс прайс без індексації витрат, перевитрати годин	Впровадити прайс індексацію і мінімальну маржу на пропозиціях, rate card за грейдами, контроль годин по віхах	Валова маржа не менше 25% з Q4, перевищення бюджету проєктів менше 15%

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5
Низька маржа чистого прибутку	NPM 17,9% - мінус 5,0% - 4,0%	Ріст непрямих витрат, знижки у тендерах	Zero based бюджет на overhead, відсіювання збиткових тендерів	NPM 8–10% рік до року
Перерозтягну ті розрахунки з клієнтами	DSO 55 - 30 - 44 днів, дебіторка 5,27 - 8,82 млн грн	Слабкі умови оплати, запізнile актування	Milestone білінг, 30% передоплати, CRM контроль інкасації	DSO 35 днів, прострочка менше 10% дебіторки
Висока частка коротких зобов'язань	Поточні зобов'язання 66–69% пасивів	Нестача довгих контрактів і фінансування	Перевести частину зобов'язань у довгі, впровадити авансування у рамкових договорах	Частка довгих джерел плюс 3 в п до року
Зниження автономії капіталу	Капітал до активів 31,6% - 26,8%	Випереджальний ріст зобов'язань	Утримання прибутку, обмеження дивідендів, план капіталу	Капітал до активів не менше 28%
Коливання інших доходів	Інші доходи 8,18 - 8,83 - 1,71 млн грн	Разові операції, відсутність стабільної воронки	Замінити разові статті повторюваними сервісами підтримки	Частка повторюваних сервісів 30% виручки
Перевищення бюджетів проєктів	Зростання COGS, падіння валової маржі	Недостатній stage gate контроль	Ввести обов'язковий change order, щотижневі ретроспективи	Частка проєктів з перевитратою понад 10% менше 15%
Концентрація виручки на топ клієнтах	Ризик для грошового потоку	Недиверсифікована воронка	Ліміти на одного клієнта, крос селл у нові сегменти	Частка топ 10 у виручці не більше 50%
Слабша ІТ і кіберкомпонента у пропозиції	Програші у тендерах проти гравців з cybersecurity	Недостатня експертиза і портфель	Запустити модуль ІТ controls assurance та AML KYC рев'ю у банківських пакетах	Частка проєктів з ІТ компонентом 20% портфеля
Високі адміністративні витрати	Тиск на NPM	Роздутий overhead	Централізація закупівель, KPI на адміністративні функції	Overhead до виручки мінус 2 в п
Повільне узгодження договорів	Затримки білінгу і cash in	Договірний цикл довгий	Шаблони договорів і SLA погодження, електронний підпис	Середній час контракту мінус 30%
Недостатня прозорість unit економіки	Рішення приймаються без фактичної рентабельності	Відсутні калькулятори внеску	Впровадити unit P L по практиках і продуктам	Щомісячний P L з точністю плюс мінус 5%

Джерело: складено автором

Стратегічний ефект формується через подовження ресурсної бази, підсилення капіталу і масштабування повторюваних сервісів. Досягнення

цілових KPI дає підвищення маржі, скорочення DSO, зменшення залежності від короткого фондування і стабілізацію ROA та ROE.

Інтегральний рейтинг сформовано як зважену суму CAMELS-блоків і коефіцієнтних індикаторів. Ваги: CAMELS — 70% (С 0,14; А 0,10; М 0,10; Е 0,16; L 0,12; S 0,08); коефіцієнти — 30% (прибутковість 0,15; стійкість 0,10; ризик 0,05). Бал за кожним компонентом нормалізовано у шкалі 0–1, де більше — краще (табл. 2.19). Шкала: А $\geq 0,80$; В 0,65–0,79; С 0,50–0,64; D 0,35–0,49; Е $< 0,35$.

Таблиця 2.19

Інтегральний рейтинг ефективності ТОВ АК «Кроу Україна»

Група	Компонент	Вага	Індекс 2022	Зваж. 2022	Індекс 2023	Зваж. 2023	Індекс 2024	Зваж. 2024
CAMELS	C Capital adequacy	0,14	0,70	0,098	0,55	0,077	0,52	0,073
	A Asset quality	0,10	0,65	0,065	0,75	0,075	0,72	0,072
	M Management	0,10	0,65	0,065	0,45	0,045	0,40	0,040
	E Earnings	0,16	0,80	0,128	0,20	0,032	0,45	0,072
	L Liquidity	0,12	0,60	0,072	0,70	0,084	0,72	0,086
	S Sensitivity	0,08	0,60	0,048	0,45	0,036	0,50	0,040
Коефіцієнти	Прибутковість	0,15	0,80	0,120	0,20	0,030	0,45	0,068
	Стійкість	0,10	0,65	0,065	0,63	0,063	0,62	0,062
	Ризик	0,05	0,40	0,020	0,55	0,028	0,50	0,025
Підсумок	Інтегральний індекс (0–1)	1,00	—	0,681	—	0,470	—	0,538
Клас	Рейтинг за шкалою А–Е	—	—	В	—	D	—	С

Джерело: складено автором

Інтегральний індекс знизився з 0,681 у 2022 році до 0,470 у 2023 році через падіння блоку Е та просідання М, при збереженні прийнятних А та L. У 2024 році відбулося часткове відновлення до 0,538 за допомогою покращення прибутковості й ліквідності, однак відносна капітальна автономія та управлінська ефективність залишаються стримувальними факторами.

Для переходу до класу В необхідно підняти індекс щонайменше на 0,11–0,13. Практичні важелі підвищення індексу — зростання маржі через контроль собівартості та корекцію прайсингу, скорочення DSO на 10 днів, підвищення

частки власного капіталу на 2 в.п. і подовження ресурсної бази на 2–3 в.п.; це підсилить блоки E, M і C/S і зменшить чутливість до ринкових коливань.

Аналіз CAMELS та коефіцієнтів показав зростання масштабу робіт і стійку ліквідність за умов зниження автономії капіталу та стискання маржі у 2023 році з частковим відновленням у 2024 році. Сильні позиції зосереджені в якості активів і короткій ліквідності тоді як уразливості лежать в управлінні витратами прибутковості та структурі короткого фондування. Інтегральний індекс ефективності знизився з рівня класу B до C що вимагає підвищення маржинальності прискорення грошового циклу та посилення капітального буфера.

Запропоновано такі науково обґрунтовані напрями удосконалення:

1. Прайсинг і маржа — впровадження індексації ставок відповідно до індексу витрат праці та тарифних сіток з етапним контролем годин забезпечить валову маржу не менше 25 відсотків і чисту маржу 8–10 відсотків протягом року.

2. Грошовий цикл — перехід на розрахунки за віхами та передоплату 30 відсотків разом із CRM моніторингом інкасації знизить DSO до 35 днів і обсяг простроченої дебіторської заборгованості до 10 відсотків.

3. Капітал і ресурсна база — утримання прибутку та подовження строковості зобов'язань через рамкові договори з авансами підвищить частку власного капіталу в активах до 28 відсотків і зменшить питому вагу коротких зобов'язань до 65 відсотків.

Висновки до розділу 2

Встановлено ринковий профіль компанії як учасника мережі Crowe Global з підтвердженим місцем у першій десятці аудиторського ринку за доходом 2024 року. Для банківського сегмента сформовано інтегрований пакет аудит МСФЗ оцінка форензика комплаєнс. Позиція помірна в аудиті банків та посилена в МСФЗ і банківській оцінці де частки оцінено в діапазоні від шести до десяти відсотків.

Зафіксовано зростання масштабу діяльності та відновлення прибутковості у 2024 році. Виручка зросла до 73951,3 тис грн чистий прибуток становив 2973,1 тис грн при тиску собівартості коли співвідношення COGS до виручки піднялося до 85,6 відсотка. Капітал до активів знизився до 26,8 відсотка структура пасивів залишилася короткостроковою близько 68 відсотків поточних зобов'язань поточна ліквідність підвищилася до 1,25.

Інтегрований аналіз CAMELS і коефіцієнтів показав сильні сторони у якості активів і ліквідності та уразливості в управлінні витратами і капітальній автономії. Блоки Е і М залишаються стримувальними через стиск маржі тоді як С і S потребують посилення буфера та подовження ресурсної бази. Досягнення цільових параметрів валової та чистої маржі скорочення DSO до 35 днів і підвищення частки капіталу до 28 відсотків забезпечить перехід до стійкого класу ефективності.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

3.1 Ідентифікація проблем та ризиків у діяльності банківських установ на фінансовому ринку України

Проблематика концентрується у трьох вузлах — ціноутворення та контроль витрат, швидкість грошового циклу, строкова структура фінансування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні проблемні напрями діяльності банківської установи ТОВ АК «Кроу Україна»

Проблемний напрям	Емпіричні ознаки 2022–2024	Ймовірна причина	Ризик для банківських проєктів	Дії з поліпшення
1	2	3	4	5
1. Стиснення валової маржі	COGS/Revenue 60,1% - 79,5% - 85,6%; валова маржа 39,9% - 20,5% - 14,4%	Недоіндексований прайсинг, перевитрати годин, розростання scope у фіксованих контрактах	Втрата тендерів за ціною або збиткове виконання	Індексація ставок за індексом витрат праці, rate-cards, обов'язковий change order
2. Низька чиста маржа	NPM 17,9% - -5,0% - 4,0%	Ріст overhead, знижки у тендерах	Недостатня рентабельність пакетів audit IFRS forensics	Zero-based бюджетування, відсікання збиткових пропозицій
3. Повільна інкасація виручки	DSO 55 - 30 - 44 днів; дебіторка за реалізацію 7,153 - 5,269 - 8,818 млн грн	Слабкі платіжні умови, затримки актування	Розрив ліквідності у пікових фазах робіт	Milestone-білінг, 30% передоплати, щотижневий CRM-контроль інкасації
4. Коротка структура пасивів і низька автономія	Поточні зобов'язання 66–69% пасивів; капітал до активів 31,6% - 26,8%	Домінування коротких зобов'язань, обмежене утримання прибутку	Підвищена чутливість до касових коливань	Подовження строковості договорів, авансування, утримання частини прибутку

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
5. Волатильність інших доходів	Інші доходи 8,18 - 8,83 - 1,71 млн грн	Разові операції, відсутність повторюваних сервісів	Нестабільність валового потоку	Продукти «супровід МСФЗ», регулярні review, managed services
6. Недостатня ІТ та кіберкомпонента у пропозиції	Програш у тендерах із вимогами ІТ controls, cybersecurity	Брак спеціалізованих компетенцій та кейсів	Обмежений доступ до великих банківських RFP	Запуск модулів ІТ controls assurance, AML KYC review, партнерства з кібервендорами
7. Договірні затримки і повільне актування	Довгий цикл погодження договорів, відтермінування білінгу	Розрізнені шаблони, відсутність SLA	Зсув cash-in та зростання DSO	Єдині шаблони, e-sign, SLA погодження 5–7 днів
8. Операційний ризик і якість виконання	Зростання інцидентів перевитрат і переробок, падіння валової маржі	Недостатній stage-gate контроль і внутрішній QA	Ризик реклаमाцій та штрафів у банків	Незалежний огляд якості, чек-листи, внутрішній аудит вибірок

Джерело: складено автором

Запропоновані дії спрямовані на миттєву економію через дисципліну проєктів і прайсингу та на структурне зміцнення через подовження ресурсної бази і нарощення повторюваних сервісів. Реалізація KPI підвищить маржинальність, зменшить DSO, знизить залежність від коротких зобов'язань і стабілізує результати у банківському сегменті.

Найсильніший позитивний імпульс дають регуляторне зближення з ЄС, програми IFI та цифровізація, що масштабують попит на аудиторські, ризик- та оціночні послуги (табл. 3.2). Головні обмеження – воєнні ризики, дефіцит кадрів і тендерний тиск – пом'якшуються через ВСР, бенч компетенцій і ціннісних пропозицій.

Таблиця 3.2

PEST – аналіз банківського напрямку ТОВ АК «Кроу Україна»

P/E/S/T	Конкретний чинник	Сигнали 2022–2025	Очікуваний вплив на банківські проєкти	Ризик/можливість	Метрики моніторингу	Управлінська дія
Р - Політичний	Воєнний стан і безпекові обмеження	Періодичні інфраструктурні ризики, релокації клієнтів	Зриви графіків аудитів, потреба резервних вікон польових робіт	Ризик	SLA виконання, відсоток перенесених візитів	Дистанційні процедури, резервні команди, план безперервності (BCP)
	Євроінтеграція, зближення з CRR/CRD та Basel III	Поступове посилення вимог до капіталу, ризик-менеджменту	Зростання попиту на IFRS/ICAAP/ILAAP, стрес-тести	Можливість	Частка банків у проєктах з ризик-апетитом, RFP від ПІЕ	Пакети «IFRS+ICAAP», типові модулі тестів
	Програми відновлення, фінансування IFI (Світовий банк, ЄБРР)	Розширення кредитних і гарантійних ліній	Аудит проєктів, верифікація витрат, форензика	Можливість	Обсяг донорських RFP, частка контрольних аудитів	Відокремлена команда IFI, шаблони звітності
	Публічні закупівлі для держбанків	Стандартизація вимог, демпінг у тендерах	Тиск на маржу у пакетах «аудит+консалтинг»	Ризик	Win-rate, середня маржа тендерів	Value-based пропозиції, пороги мінімальної маржі
Е - Економічний	Висока вартість капіталу та обережний попит	Двозначні ставки у частині періоду, дефіцит довгого ресурсу	Фокус банків на ризик і застави, попит на оцінку/NPL	Можливість/ризик	Обсяг NPL-проєктів, LTV у кредитах	Бандл «оцінка+форензика», milestone-білінг
	Дезінфляція високої бази	Поступове зниження інфляційного тиску	Перегляд тарифів, довші контракти	Можливість	Індекси цін, перегляд прайс-листів	Індексаційні застереження у договорах
	Валютні обмеження та поетапна лібералізація	Нормативні кроки НБУ, керований курс	Вимоги до FX-контролю, ціноутворення у валюті	Ризик/можливість	Нетто-валютна позиція, частка валютних контрактів	Валютні застереження, частковий форвард

Продовження табл. 3.2

	Консолідація сектору, NPL/реструктуризації	Оздоровлення портфелів, угоди M&A	Попит на due diligence, оціночні та форензик-проекти	Можливість	Кількість M&A угод, обсяг NPL-пулів	Продукт «NPL end-to-end»
S - Соціальний	Дефіцит кадрів, мобільність персоналу	Висока міграція, тиск на зарплати	Ризик зриву SLA, перевантаження команд	Ризик	Плинність, заповнення вакансій, ставок-навантаження	Внутрішній бенч, навчання, резервування ключових ролей
	Запит на прозорість та ESG-звітність	Поширення нефінансової звітності	Нові проекти з асюранс/ESG-аудиту	Можливість	Кількість ESG-RFP, середній чек	Пакет «ESG-огляд + асюранс»
	Довіра до аудиту ПІЕ	Підвищені вимоги якості	Перевага для прозорих провайдерів	Можливість	Оцінки якості, повторні контракти	Незалежний QC, прозорий звіт
T - Технологічний	Кіберзагрози й атаки на фінсектор	Зростання інцидентів у ланцюгах постачання	Попит на IT-controls assurance, кіберфорензик	Можливість/ризик	MTTR, кількість інцидентів	Модуль ITGC, партнерство з кібервендорами
	Електронна ідентифікація, е-документообіг	Масове використання eID/КЕП	Прискорення процедур, скорочення витрат	Можливість	Частка е-актів, час циклу контракту	E-sign by default, шаблони е-договорів
	AI/аналітика даних в аудиті	Алгоритмічні тести, аналітика 100% вибірок	Скорочення годин, вища виявленість аномалій	Можливість	Частка проектів з data-аналізом	Впровадження тестів CAATs/AI

Джерело: складено автором

Критичні зовнішні ризики зосереджені у трьох групах — незалежність/регуляторика ПІЕ, AML/санкції та геополітичні шоки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні регуляторні та геополітичні ризики для банківського напрямку

Ризик	Тригер	Імовірність	Вплив	Канал впливу на проєкти	Базові контролю/ відповіді
1	2	3	4	5	6
Посилення правил незалежності аудитора у банках	Уточнення заборон на сумісні послуги	Середня	Високий	Обмеження cross-sell, перерозподіл портфеля	Матриця сумісності, «чисті стіни», окрема команда консалтингу
Зміни у законі про аудит фінзвітності ПІЕ	Нові вимоги до прозорості й якості	Середня	Середній	Додатковий обсяг QA, зміна процедур	Підвищений внутрішній QC, оновлення методик
AML/CFT та санкційне комплаєнс- посилення	Узгодження з EU AML Package/FATF	Середня	Високий	Більше KYC/санкц- тестів, зростання трудомісткості	KYC- процедури, санкційний скринінг, лог аудиту
Зміни податкових правил для послуг	Коригування ставок/баз оподаткування	Середня	Середній	Ціноутворення, cash-flow	Податкові застереження, перегляд цінових сіток
Валютна лібералізація/ курсові коливання	Кроки НБУ з пом'якшення обмежень	Середня	Середній	Перерахунок валютних контрактів	Валютні застереження, частковий хедж, неттинг
Ескалація воєнних дій	Масові атаки по інфраструктурі	Середня	Високий	Зупинка польових процедур, простої	BCP/DRP, розподіл команд, дистанційні тести
Енергетична нестабільність	Дефіцит генерації, блекаути	Середня	Середній	Порушення графіків, ризик дедлайнів	Резервне живлення, нічні слоти роботи, SLA з клієнтами
Кіберінциденти у ланцюгу постачання	Атаки на банки/провайдерів	Середня	Високий	Переривання доступів, витік даних	MFA, сегментація прав, тестування фішингу, SOC-алерти

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Кадрові обмеження (мобілізація, міграція)	Квоти/правила, хвилі виїзду	Середня	Середній	Дефіцит ресурсів на піках, SLA-ризика	Бенч, дублювання ролей, навчання, резервування
Зміни правил публічних закупівель	Нові вимоги/кваліфікації	Середня	Середній	Втрата частини тендерів	Проактивне узгодження шаблонів, комплаєнс-складові у пропозиціях

Джерело: складено автором

Їхній вплив зменшується завдяки матриці сумісності послуг, підсиленому QC/AML-контролю та планам безперервності, що дозволяє утримувати графіки й якості проєктів у банківському сегменті.

У червоній зоні залишаються операційні перевитрати, незалежність послуг, кіберзагрози, геополітичні фактори та коротка структура зобов'язань (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Класифікація ризиків за ймовірністю та впливом (ризик-матриця) для банківського напрямку ТОВ АК «Кроу Україна»

Ризик	Короткий опис і тригери	Ймовірність	Вплив	Клас матриці	Канал впливу на стійкість
1	2	3	4	5	6
Операційні перевитрати у проєктах	Переробки, score creep у фікс-прайс пакетах	4 (40–60%)	4 (–3–5 п.п. до валової маржі)	Високий	Стиск маржі, відтермінування актів
Тендерний ціновий тиск	Демпінг на публічних RFP держбанків	4	3 (–1–2 п.п. NPM)	Високий	Падіння чистої маржі
Концентрація та інкасація дебіторки	DSO, топ-10 клієнтів у виручці	3 (25–40%)	3 (касовий розрив 10–20 днів)	Середньо-високий	Ліквідність, обсяг оборотного капіталу
Незалежність та сумісність послуг	Посилення правил для ППЕ/банків	3	4 (втрата cross-sell)	Високий	Перерозподіл портфеля, скорочення валового потоку

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
AML/ санкційні вимоги	Узгодження з EU AML Package/FAT F	3	3 (ріст трудомістк ості)	Середньо- високий	Собівартість і терміни
Валютний ризик	Курсові коливання, валютні контракти	3	2 ($\pm 0,5-1$ п.п. NPM)	Середній	Ціноутворення, cash-flow
Процентний ризик	Зміна вартості короткого боргу/лізинг у	2 (10–25%)	2 (Δ фінвитрат $\leq 1\%$ виручки)	Середньо- низький	Чиста рентабельність
Кіберризик та ІТ-збої	Інциденти у ланцюгу постачання, простої	3	4 (зрив SLA, штрафи)	Високий	Репутація, терміни робіт
Геополітичні та енергетичні шоки	Ескалація, блекаути	3	5 (зупинка польових процедур)	Високий	Переривання операцій
Коротка структура зобов'язань	Поточні зобов'язання $\approx 68\%$ пасивів	4	3 (чутливість до касових коливань)	Високий	Ліквідність, гнучкість

Джерело: складено автором

Жовта зона охоплює кредитний ризик дебіторки і AML що керується типізацією процедур та зміною договірної моделі.

Найкритичніші фактори пов'язані з екзогенними шоками та внутрішньою дисципліною виконання проєктів що прямо визначає маржинальність і здатність дотримуватися SLA (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рейтинг найбільш критичних ризиків для стійкості ТОВ АК «Кроу Україна»

№	Ризик	Ймовірн.	Вплив	Скоринг	Тренд	Ранні індикатори	Ключові пом'якшення
1	Геополітичні та енергетичні шоки	3	5	15	Стабільний	Відключення, обмеження логістики	BCP/DRP, резервне живлення, віддалені процедури

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Операційні перевитрати у проєктах	4	4	16	Погіршення	Частка проєктів з перевитратою, падіння валової маржі	Мінімальна маржа, change order, ретроспективи
3	Коротка структура зобов'язань	4	3	12	Стабільний	Пікові касові розриви, залежність від кредиторки	Подовження строковості, рамкові аванси, утримання прибутку
4	Кіберризик та ІТ-збої	3	4	12	Зростає	SOC-алерти, фішинг-інциденти, MTTR	ITGC-аудити, SOC, тренінги, сегментація доступів
5	Незалежність/сумісність послуг	3	4	12	Зростає	Відмови ПІЕ, правки тендерів	Матриця сумісності, «чисті стіни», окремі команди
6	Концентрація та інкасація дебіторки	3	3	9	Погіршення	DSO>40, зростання топ-10 частки	Milestone-білінг, передоплата 30%, CRM-DSO
7	Тендерний ціновий тиск	4	3	12	Стабільний	Низька маржа виграних лотів	Value-based пакетування, пороги відсікання
8	AML/санкційні вимоги	3	3	9	Зростає	Швидкість погоджень, кількість AML-запитів	Автоматизовані чек-листи, SLA, навчання
9	Валютний ризик	3	2	6	Стабільний	Дисбаланс нетто-позиції	Валютні застереження, частковий форвард
10	Процентний ризик	2	2	4	Знижується	Змінна частка в боргу	Фіксація ставки, тест ± 200 б.п.

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих пом'якшень знижує скоринг ризиків до помірних значень і підвищує операційну стійкість за рахунок ВСР, подовження ресурсної бази та зміцнення управління проєктною економікою.

Проблеми згруповуються у три кластери. Операційно-проєктний кластер формує основну втрату маржі, фінансово-структурний підвищує чутливість до касових коливань, а регуляторно-технологічний обмежує доступ до складних банківських RFP (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Проблематика банківського напрямку ТОВ АК «Кроу Україна»

Проблема	Безпосередні причини	Кореневі (системні) причини	Наслідки для ефективності та стійкості
Стиск валової маржі	Фікс-прайс без індексації, score creep, слабкий change order	Відсутність єдиної політики прайсингу і stage-gate	Падіння валової маржі, ризик збиткових контрактів
Низька чиста маржа	Зростання overhead, знижки у тендерах	Недостатній поріг відсікання збиткових лотів	NPM падає, нижчий інтегральний індекс
Повільна інкасація	Запізніле актування, слабкі платіжні умови	Відсутність milestone-білінгу і CRM-контролю	Касові розриви, додаткові фінвитрати
Коротка структура пасивів	Домінування поточних зобов'язань	Відсутність довгих рамових угод з авансами	Чутливість до коливань грошового потоку
Зниження автономії капіталу	Випереджальний ріст зобов'язань	Обмежене утримання прибутку	Нижча стійкість до шоків
Волатильність «інших доходів»	Разові операції	Низька частка повторюваних сервісів	Нестабільність валового потоку
Недостатня ІТ/кібер-компетенція в пропозиціях	Немає масштабних ITGC-кейсів	Недоінвестованість у компетенції та партнерства	Програші у RFP банків із вимогами до ІТ-контролів
Регуляторні обмеження незалежності	Вужчі правила сумісності послуг для ПІЕ	Недостатня матриця сумісності та «чисті стіни»	Втрата cross-sell, перерозподіл портфеля

Джерело: складено автором

Усунення системних причин через політику прайсингу, білінг за віхами, подовження ресурсної бази, розвиток ITGC і матрицю сумісності безпосередньо знижує ризик і підвищує інтегральний індекс ефективності.

Отже, ключові проблеми ТОВ АК «Кроу Україна» це стискання маржі через зростання собівартості, домінування коротких зобов'язань близько 68 відсотків і зниження автономії капіталу до 26,8 відсотка разом з уповільненням інкасації дебіторки до 44 днів. Найсуттєвіші ризики пов'язані з посиленням вимог незалежності і AML, тендерним демпінгом, геополітичними та кіберінцидентами що здатні додатково зменшити маржу і порушити виконання SLA.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності банківських установ із використанням підходів ТОВ АК «КРОУ Україна»

Запропоновані цілі адресують три ключові кластери проблем ефективності — маржинальність і якість виконання, швидкість грошового циклу та структура фінансування, а також регуляторно-технологічну конкурентоздатність у банківських RFP (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Пропоновані стратегічні цілі ТОВ АК «Кроу Україна»

Стратегічна ціль	Базовий стан 2024	Ціль 2025	Ключові ініціативи	Власник	Термін
1	2	3	4	5	6
Підвищення валової маржі	COGS/Revenue 85,6%	Валова маржа $\geq 25\%$	Rate-cards, індексація ставок, обов'язковий change-order, stage-gate контроль	Керівники практик, РМО	2 кв.
Відновлення чистої маржі	NPM 4,0%	NPM 8–10%	Zero-based бюджетування, скорочення overhead на 2 в.п., відсікання збиткових тендерів	CFO, COO	4 кв.
Прискорення грошового циклу	DSO 44 дні	DSO ≤ 35 днів; прострочка $\leq 10\%$	Milestone-білінг, передоплата $\geq 30\%$, CRM-контроль інкасації	CFO, фінконтроль	2 кв.
Подовження ресурсної бази	Поточні зобов'язання 67,9% пасивів	Частка коротких зобов'язань $\leq 65\%$	Рамкові угоди з авансами, переговори з постачальниками про довші умови	CFO	3 кв.
Зміцнення капіталу	Капітал/Активи 26,8%	$\geq 28\%$	Політика утримання прибутку, обмеження дивідендів, план капіталу	Правління, CFO	4 кв.
Розвиток банківського портфеля	Стабільний обсяг, частка банків помірна	+20% виручки в сегменті банків	Пакети IFRS+ICAAP/ILAAP, NPL end-to-end, ESG-асюранс	Комерц. директор	4 кв.
Посилення ІТ/кібер-компетенцій	Частка ІТ-компоненти $< 20\%$	$\geq 20\%$ портфеля з ІТGC/кібер-аудитом	Модулі ІТGC, AML/KYC review, партнерства з кібервендорами	CISO, лід ІТ-ризиків	3 кв.
Якість і операційна досконалість	Розрізнені QA-практики	0–1 серйозний інцидент/кв.; SLA $\geq 95\%$	Незалежний QC, чек-листи, внутрішній аудит вибірок	Офіс якості, РМО	Постійно

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
Диверсифікація клієнтської бази	Топ-10 >50% виручки	Топ-10 $\leq 50\%$	Крос-сейл у страхові/мікрофін/фітех-банки, нові лого	Комерц. директор	4 кв.
Регуляторна відповідність і незалежність	Окремі кейси обмежень	0 порушень; 100% відповідність	Матриця сумісності, «чисті стіни», окремі команди аудит/консалтинг	Лідер якості, Legal	Постійно
Масштабування повторюваних сервісів	Повторювані послуги $\approx 15-20\%$	$\geq 30\%$ виручки повторюваних сервісів	Підписки «супровід МСФЗ», регулярні review, managed services	Керівники практик	4 кв.

Джерело: складено автором

Досягнення цільових KPI забезпечує перехід до стійкішої моделі з вищою маржою, коротшим DSO, нижчою залежністю від коротких зобов'язань і більшою часткою комплексних та повторюваних послуг.

Профіль покращення рентабельності формується не за рахунок агресивного нарощення активів, а через управлінські ефекти маржі, швидший грошовий цикл і поступове зміцнення капіталу.

Таблиця 3.8

Очікуваний вплив заходів на рентабельність ТОВ АК «КРОУ Україна»

Показник \ Рік	2024 база	2025	2026	2027	Опис
1	2	3	4	5	6
Середні активи, тис. грн	49888,3	51883,9	56034,6	60517,3	Активи зростають на 21,3% у 2024–2027, приріст помірний, що разом з більшим прибутком підвищує віддачу активів.
Власний капітал, тис. грн	13362,7	15086,2	16875,0	18853,5	Капітал збільшується на 41,1%, посилюється автономія та запас стійкості без надмірного розмивання рентабельності.
Чистий прибуток, тис. грн	2973,1	5797,8	8199,7	9 30,8	Прибуток зростає на 234,0% завдяки підвищенню маржі, скороченню DSO та кращій дисципліні витрат.

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
ROA	0,060	0,112	0,146	0,164	ROA підвищується на 173,3% і відображає більш ефективне використання активів за незмінної ризиковості.
ROE	0,223	0,384	0,486	0,527	ROE зростає на 136,4% завдяки приросту прибутку за помірного нарощення капіталу, що підтримує інвестпривабливість.

Джерело: складено автором

Це забезпечує сталий підйом ROA та ROE у прогностному горизонті.

Пакет заходів формує швидкий ефект за рахунок дисципліни годин, заміни субпідрядів, ІТ та накладні витрати-оптимізації і політики. Сумарне зниження витрат на $\approx 10\%$ COGS дає приріст валової маржі на 8,7 в.п. вже у перший рік, без зниження виробничої спроможності (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Порівняння витрат «до» і «після» впровадження оптимізації

Категорія витрат	ДО 2024, тис. грн	ПІСЛЯ, тис. грн	Зміна, тис. грн	Зміна, %	Опис
Прямі витрати на персонал	36723,0	33785,2	-2937,8	-8,0	rate-cards, контроль завантаження
Субпідряди та залучені експерти	7598,0	6838,2	-759,8	-10,0	заміщення власними командами
Адміністративні та офісні	6332,0	5572,2	-759,8	-12,0	централізовані закупівлі, ZBB
ІТ та зв'язок	5065,0	4305,3	-759,8	-15,0	консолідація ліцензій, резервування
Подорожі та відрядження	2533,0	1773,1	-759,9	-30,0	онлайн-процедури, travel-policy
Інші операційні	5065,2	4558,7	-506,5	-10,0	стандартизація робіт і шаблонів
Разом COGS/операційні	63315,2	56832,7	-6482,5	-10,25	сукупний ефект пп.1-6
Валова маржа до	10636,1	—	—	—	при виручці 73 951,3
Валова маржа після	—	17118,6	+6482,5	+60,9	маржа 23,1% проти 14,4%

Джерело: складено автором

Оптимізація скорочує витрати на 6,48 млн грн та підвищує валову маржу до 23,1% на тій самій виручці. Найбільший внесок у економію дають прямі витрати

на персонал та три однакові за ефектом блоки субпідрядів, адміністративних та ІТ-витрат, що разом формують понад 80% загального результату.

Портфель рішень покриває весь цикл робіт з банками. Це фронт взаємодії через портал, ядро перевірок через CAATs і AML-workflow, операційна дисципліна через RPA та Billing-DSO, а також контроль якості даних, ІТ-контролів і звітності ESG (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Запропоновані цифрові рішення для ТОВ АК «КРОУ Україна»

№	Цифрове рішення	Призначення в проєктах для банків	Ключовий функціонал	Технічна реалізація	Очікуваний ефект і KPI	Ризики та контролю
1	2	3	4	5	6	7
1	Портал клієнта для аудиту і консалтингу	Єдиний канал взаємодії з банком під час аудиту МСФЗ, ICAAP, ILAAP	Обмін файлами, трекер запитів, календар, статуси, е-підпис	SharePoint/Confluence + eID/KEП, SSO, RBAC	Зменшення ТАТ відповідь на 30%, SLA ≥95%	Контроль доступів, журнал дій
2	CAATs/AI для безперервних аудиторських тестів	Прискорення перевірок транзакцій і вибірок	Автотести журналів, аналітика 100% операцій, правила аномалій	Python + SQL, Jupyter, Airflow, ізольовані середовища	Мінус 25–35% людино-годин, більше знахідок	Контроль якості моделей, резервні тести
3	AML/KYC workflow-платформа	Швидкий скринінг контрагентів у банках	PEP/sanctions, adverse media, case-менеджмент, SLA	API World-Check/ComplyAdvantage, BPMN-модуль	Мінус 40% часу на кейс, FP↓ до 5%	Перевірка джерел, логи рішень
4	NPL Analytics та оцінка застав	Супровід проєктів з проблемними кредитами	Пул-аналіз, сценарії стягнення, масова оцінка застав	Python + Power BI, модулі оцінки Crowe AVR	Прискорення аналізу у 3 рази, точність оцінки ±5%	Валідація моделей, контроль даних
5	ESG Reporting Hub	Підготовка нефінансової звітності банків	Карти показників, збір даних, валідація, XBRL	Datahub + Power BI, шаблони CSRD	Час звітування мінус 40%, повторювані кейси	Контроль джерел, історія змін

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7
6	Контур ITGC і кібераудиту	Аудит ІТ-контролів і доступів у банках	Інвентар контролів, сканування, трекер ремедіацій	Nessus/Qualys, OpenVAS, Jira, інтеграція з SIEM	Закриття критичних вразливостей 100% за 30 днів	Узгодженість з політиками, SoD
7	RPA для підтверджень і кругових запитів	Автоматизація зовнішніх підтверджень у аудиті	Надсилення, трекінг, звірки, формування звітів	UiPath/Power Automate, інтеграції SMTP/API	Скорочення циклу на 50%, помилки ↓ до 1%	Тестові середовища, контроль змін
8	Billing-DSO автоматизація	Прискорення грошового циклу у банківських проєктах	Milestone-рахунки, нагадування, дашборд DSO	CRM+ERP інтеграції, Power BI	DSO до 35 днів, прострочка ≤10%	SLA інкасації, ліміти кредиту
9	Doc-automation для МСФЗ і договорів	Генерація типових звітів і договорів	Шаблони, автозаповнення, версіювання, е-підпис	Docx-шаблони, Git-версії, КЕП	Мінус 30% часу підготовки, помилки ↓	Контроль версій, ролеві права

Джерело: складено автором

Запуск модулів у зазначених горизонтах забезпечує скорочення витрат, зменшення часу циклів і підвищення маржинальності без компромісів щодо якості та комплаєнсу.

Запропонований набір інструментів перекриває червону зону ризиків операцій, ліквідності, регуляторики і кібербезпеки. Ключовий ефект дають дисципліна виконання через зміну порядку, прискорення грошового циклу, формалізація незалежності послуг і підсилення ITGC та BCP (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Інструменти ризик-менеджменту ТОВ АК «Кроу Україна»

Інструмент	Мета і тип ризику	Механізм застосування	База 2024	Ціль	Контур управління
1	2	3	4	5	6
Risk-appetite та ліміти	Узгодити ризик-апетит на маржу, ліквідність, структуру пасивів	Політика з порогами і тригерами дій, квартальний перегляд	Єдиного документ а немає	Валова маржа ≥25%, DSO ≤35 дн, короткі зобов'язан. ≤65% пасивів	Партнерський комітет

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
Milestone-білінг та передоплата 30%	Кредитний ризик дебіторки і ліквідність	Рахунки за віхами, аванси, автоматичні нагадування	DSO 44 дні, прострочка >10%	DSO ≤35 дн, прострочка ≤10%	Казначейство, Продажі
Матриця незалежності та сумісності послуг	Регуляторний ризик ПІЕ, втрата cross-sell	Єдина матриця, «чисті стіни», окремі команди	Поодинокі відмови у ПІЕ	0 кейсів порушень, 100% перевірок	Якість і Legal
AML/KYC workflow з SLA	Санкційний і AML ризик, трудомісткість кейсів	Єдиний пайплайн, чек-листи, логи рішень	Середній час кейсу ≈ 8 год	Час кейсу ≤ 5 год, FP ≤5%	Комплаєнс-офіс
ITGC + SOC-моніторинг	Кіберризик, витоки, простої	Інвентар контролів, скани, SIEM, ремедіація	Критичні вразливості >45 днів, MTTR 48 год	Закриття критичних ≤30 днів, MTTR ≤12 год, фішинг-клік ≤3%	CISO-офіс
BCP/DRP і резервні канали	Геополітичні та енергетичні шоки	План безперервності, генератори, дублювання команд	RTO 24 год, доступність 95%	RTO ≤8 год, доступність ≥98,5%	Операційний комітет
Управління ризиками продавця	Ризики третіх сторін	Due diligence вендорів, SLA, сканування безпеки	Охоплення DD ≈ 40%	100% критичних вендорів із DD, щорічний перегляд	Закупівлі та ІТ
Модель-ріск і валідація аналітики	Ризик моделей у NPL/оцінках	Політика валідації, бек-тест, RMSE/MAE пороги	Формалізованої валідації немає	100% значущих моделей з річною валідацією, RMSE ≤5%	Методологія, Оцінка
KRI-дашборд і комітет ризиків	Прозорість та ескалація	Єдиний дашборд, щомісячний комітет, «світлофор»	Нерегулярна звітність	12 засідань на рік, 100% KPI у дашборді	Партнерський комітет

Джерело: складено автором

У підсумку очікується стабільне зростання маржинальності, скорочення DSO, зменшення простоїв та нуль порушень вимог незалежності при підвищеній прозорості через KRI-дашборд.

Отже, пакет заходів демонструє результативність у цифрах. Валова маржа зростає на 8,7 в.п. DSO скорочується до 35 днів. Частка коротких зобов'язань зменшується з 67,9 до 62 відсотків. Капітал до активів підвищується до 30 відсотків. ROA піднімається з 6,0 до 16,4 відсотка, ROE з 22,3 до 52,7 відсотка. Це фіксує перехід до стійкішої та більш маржинальної моделі з керованим ризиком.

3.3 Обґрунтування практичних рекомендацій із впровадження сучасних моделей розвитку банківської діяльності

Модель ЄС спирається на глибоку гармонізацію та макропруденційні інструменти, модель США — на ринкову конкуренцію з жорстким стрес-тестуванням і швидкою резолюцією, українська траєкторія — на зближення з ЄС і підвищення стійкості в умовах війни та макроневизначеності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Порівняння моделей банківського розвитку в ЄС, США та Україні

Вимір	ЄС	США	Україна
1	2	3	4
Стратегічна модель	Банківський союз і капітальний ринок як доповнення, пріоритет макропруденції та інтеграції ринків.	Ринково-орієнтована, конкуренція і інновації за умов жорсткої відповідальності менеджменту.	Конвергенція до стандартів ЄС, стійкість під час війни і відновлення кредитування.
Регуляторна архітектура	EBA/ECB+нацрегулятори, SSM для значущих банків, SRB для резолюції.	Fed, OCC, FDIC, штатні регулятори, координація через FSOC.	НБУ як мегарегулятор банків, ФГВФО для гарантування і виведення банків.
Капітал і ліквідність	CRR/CRD, Basel III/IV імплементація, LCR/NSFR стандарт.	Basel-узгоджені вимоги, стрес-тести DFAST/CCAR, підвищена увага до IRRBB і ліквідності після 2023.	Basel-підхід НБУ, поетапне підвищення буферів і вимог до капіталу та ліквідності.
Резолюція і гарантування вкладів	BRRD, MREL/TLAC, DGS у кожній країні з гармонізованим мінімумом.	OLA і FDIC resolution playbooks, страхування депозитів на агрегованій основі.	Спеціальний режим воєнного стану, повна гарантія на час війни, після – підвищений сталий ліміт; інструменти резолюції через ФГВФО.

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Ринкова структура	Висока частка транснаціональних груп, концентрація у країнах ядра помірна.	Дуальна система з мегабанками і великою кількістю community banks.	Висока концентрація топ-банків, активна роль держбанків і іноземних груп.
Фандинг модель	Депозити домінують, активний міжбанківський і ринок облігацій, covered bonds.	Депозити плюс ринок капіталу, сек'юритизація, FHLB як джерело ліквідності.	Депозитна база ключова, МБК і рефінансування НБУ, обережний доступ до зовнішніх ринків.
Платіжна інфраструктура	SEPA, TIPS, миттєві платежі, розвиток цифрового євро.	FedNow, RTP, висока частка карткових і миттєвих платежів.	СЕП24/7, миттєві P2P, активний cashless-курс, інтеграція з е-ідентифікацією.
ESG/звітність	CSRD, таксономія ЄС, кліматичні стрес-тести.	SEC кліматичні розкриття, ринкові стандарти ESG.	Добровільна конвергенція до CSRD для банків з міжнародною звітністю.
Валютний режим і макро	Переважно фіксований внутрішній курс у єврозоні, низька інфляція.	Плаваючий долар, проциклічні ринки капіталу.	Керований курс у воєнних умовах, поетапна лібералізація, вища макроволатильність.
Поточні пріоритети	Завершення банківського союзу, кібер-операційна стійкість, NPL-превенція.	Управління процентним і ліквідним ризиком, кіберстійкість, конкуренція з небанками.	Стійкість і ліквідність, відновлення кредитування МСП, управління валютними й кредитними ризиками.

Джерело: складено автором

Для українських банків пріоритетом залишаються капітал і ліквідність, стандарти open banking та операційна безперервність, що забезпечує інтеграцію на європейський фінансовий простір і поступове відновлення кредитування.

Запропонований Canvas фіксує модель комплексного провайдера для банків з акцентом на стандартизовані пакети, цифрові інструменти й керований грошовий цикл (табл. 3.13). Поєднання порталу клієнта, СААТs і чіткої політики прайсингу підвищує маржинальність і SLA, а партнерства з AML та кібервендорами розширюють воронку високовартісних проєктів і зменшують ризики виконання.

Таблиця 3.13

Business Model Canvas для ТОВ «КРОУ Україна» в банківському сегменті

Блок ВМС	Зміст для ТОВ АК «Кроу Україна»	KPI та метрики	Реалізація й контроль
1	2	3	4
Сегменти клієнтів	Банки системно важливі, держбанки, дочірні іноземні групи, регіональні банки, небанківські фінкомпанії з банківською звітністю	Частка виручки банків 20%+, кількість активних банківських клієнтів 25+, повторюваність контрактів 60%	Щоквартальний перегляд портфеля, ліміти концентрації на топ-10
Цінні пропозиції	Комплексні пакети аудит МСФЗ ICAAP ILAAP NPL end-to-end ESG асюранс ITGC і кібер аудит, швидкий грошовий цикл і прозорі SLA, галузева експертиза Crowe AVR для застав	Win-rate у тендерах 35%+, SLA виконання 95%+, TAT відповідей –30%	Стандарти методик, бібліотека кейсів, еталонні пропозиції
Канали	Прямі RFP банків, публічні закупівлі, партнерські канали з IT-вендорами та платіжними провайдерами, галузеві події та вебінари	Вартість ліда, частка лідів з партнерств 20%, коефіцієнт конверсії 25%	CRM наскрізна аналітика, атрибуція каналів, А В тестування
Взаємини з клієнтами	Портал клієнта для запитів і документів, менеджер програми, щомісячний статус-репорт, постпроектний NPS, план ремедіацій	NPS 60+, ескалації 0, повторні контракти 60%	SLA на відповіді, каталог сервісів, customer success план
Джерела доходів	Фікс прайс з етапами, Т М для змін обсягу, підписки на регулярний супровід МСФЗ ESG AML, преміум за швидкість і комплексність, оціночні роботи Crowe AVR	Частка повторюваних сервісів 30% виручки, середня маржа пакета 25%	Політика прайсингу, rate-cards, індексаційні застереження
Ключові види діяльності	Аудит і огляди МСФЗ, стрес-тести ICAAP ILAAP, форензика і AML KYC рев'ю, ITGC і кібер аудит, оцінка застав і NPL аналітика, ESG звітність, QA і методологія	Продуктивність людино-годин, частка проєктів без перевитрат 85%+, час закриття критичних дефектів ≤30 днів	Stage-gate, change order, незалежний внутрішній QA
Ключові ресурси	Команди аудиту, ризиків, IT-аудиту, оціночна практика Crowe AVR, методики і шаблони, СААТs AI тести, портал клієнта, бренд Crowe Global	Завантаження 75–85%, час онбордингу фахівця ≤30 днів, бібліотека шаблонів 100% оновлень щокварталу	План компетенцій, навчання, версіонування методик
Ключові партнери	Провайдери даних AML KYC, вендори кібербезпеки та сканерів, платформи е-підпису, юридичні радники, міжнародна мережа Crowe Global	Частка спільних угод 15%+, SLA вендорів 98%+, аудит партнерів 100% на рік	Матриця ризиків третіх сторін, due diligence, рамкові угоди

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4
Показники ефективності	Валова маржа, NPM, ROA ROE, індекс фінансової стійкості, DSO, SLA, NPS, win-rate	Маржа 25% NPM 8–10% DSO ≤35 днів ROA 12–16% ROE 35–50%	Єдиний KRI KPI дашборд, щомісячний комітет ризиків

Джерело: складено автором

Траєкторія відображає двофазний ефект. Спочатку маржинальне відновлення 2025–2027 за рахунок контролю витрат і швидшого білінгу. Далі стабілізація 2028–2030 з поступовим підвищенням валової та чистої маржі за незмінної помірної капіталізації і покращення ліквідності, що знижує чутливість до касових коливань (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Прогнозні показники фінансової ефективності ТОВ АК «Кроу Україна»

Показник \ Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка, тис. грн	82825,5	91108,1	99307,8	107252,4	115832,6	123940,9
Валовий прибуток, тис. грн	18221,6	22777,0	26813,1	30030,7	33591,5	37182,3
Валова маржа, %	22,0	25,0	27,0	28,0	29,0	30,0
Чистий прибуток, тис. грн	5797,8	8199,7	9930,8	11261,5	12741,6	14253,2
Чиста маржа, %	7,0	9,0	10,0	10,5	11,0	11,5
Активи, тис. грн	53879,4	58189,7	62844,9	67244,0	71951,1	76987,7
Поточна ліквідність	1,30	1,35	1,40	1,45	1,50	1,55
Короткі зобов'язання, % пасивів	66,0	64,0	62,0	61,0	60,0	59,0
Капітал/Активи	0,28	0,29	0,30	0,31	0,32	0,33
DSO, днів	38	35	32	30	29	28

Джерело: складено автором

До 2030 року чиста маржа досягає 11,5 відсотка, частка коротких зобов'язань опускається до 59 відсотків, а ліквідність перевищує 1,5. Це закріплює перехід до стійкої моделі з контрольованою операційною та фінансовою ризиковістю.

Комбінація технологічних модулів і політик прайсингу забезпечує синергетичний ефект (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Вплив нових моделей на рентабельність і конкурентоспроможність

Напрямок моделі	Механізм впливу	База 2024	Ціль 2027	Довгострокова ціль 2030	Опис
CAATs/AI в аудиті	Менше людино-годин, вища виявленість аномалій	Валова маржа 14,4%	27,0%	30,0%	Автоматизовані тести скорочують витрати і підвищують довіру ППЕ, що додає бали у тендерах.
Портал клієнта і SLA	Прискорення відповідей та актування	DSO 44 дні, SLA <90%	DSO 32 дні, SLA ≥95%	DSO 28 днів, SLA ≥96%	Стислий цикл заявок і прозорий статус підвищують NPS і швидкість cash-in.
ITGC і кібераудит	Закриття критичних вразливостей	Закриття >45 днів	≤30 днів	≤20 днів	Краще IT-комплаєнс знижує ризик штрафів і зривів SLA.
ESG Reporting Hub	Типізована нефінзвітність	ESG контракти епізодично	10% портфелю	12–15% портфелю	Додає нові джерела виручки з повторюваною природою.
NPL Analytics і оцінка	Масова оцінка застав, сценарії	Поодинокі NPL-проекти	2–3 великі пули/рік	3–4 пули/рік	Вищий внесок у валовий прибуток за рахунок комплексних пакетів.
РРА підтвердження	Автозапити і звірки	Цикл підтвердження довгий	–50% часу циклу	–60% часу циклу	Зменшує ризик помилок і підвищує маржу у рутинних процедурах.
Партнерства з вендорами	Спільні пропозиції на RFP	Ліди з партнерств <10%	15% лідів	20% лідів	Розширює воронку та підвищує win-rate у складних тендерах.
Прайсинг rate-cards і	Мінімальна маржа, індексація	Виграші з низькою маржею	Відсікання збиткових лотів	Утримання порога маржі	Дисципліна пропозицій фіксує цільову валову та чисту маржу.

Джерело: складено автором

Нові моделі підвищують рентабельність через зсув структури послуг у бік комплексних пакетів і повторюваних контрактів, а також через дисципліну білінгу

і прайсингу. Очікувані прирости маржі і скорочення DSO разом з кращим IT та AML комплаєнсом зміцнюють позиції на ринку банківських послуг до 2030 року.

Запропонований портфель дій поєднує цінні пропозиції з високою маржею, цифрові інструменти прискорення циклів і системну роботу з ризиками та кадрами (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Пропозиції щодо зміцнення позицій ТОВ АК «Кроу Україна» на ринку банківських послуг

№	Ініціатива	Як це підсилює позиції	Ключові дії	KPI і ціль	Ризики і запобіжники
1	2	3	4	5	6
1	Пакети для банків IFRS+ICAAP ILAAP	Диференціація та більший середній чек	Єдині методики, шаблони звітів, спільні команди	Win-rate у RFP $\geq 35\%$, маржа пакета $\geq 25\%$	Перевантаження команд. Бенч і план ресурсів
2	Дисципліна прайсингу rate-cards	Стабільна маржа і прогнозований P L	Мінімальна маржа, індексація ставок, CO при змінах	Валова маржа $\geq 25\%$, частка збиткових лотів = 0	Тиск цін. Value-based пропозиції
3	Портал клієнта і SLA	Вища прозорість і швидший цикл	Трекер запитів, е-підпис, календар віх	SLA виконання $\geq 95\%$, NPS ≥ 60	Прийняття клієнтами. Онбординг і навчання
4	Billing-DSO автоматизація	Менше розривів ліквідності	Передоплата 30%, рахунки за віхами, нагадування	DSO ≤ 35 днів, прострочка $\leq 10\%$	Опір умовам. Ескалація і ліміти кредиту
5	Партнерства AML і кібер	Доступ до складних RFP ПІЕ	Спільні пропозиції з вендорами даних і SOC	15–20% лідів з партнерств, критичні уразливості закриті ≤ 30 днів	Залежність від третіх сторін. SLA і due diligence
6	ESG Reporting Hub	Розширення портфеля повторюваних сервісів	Шаблони CSRD, збір даних, XBRL	Частка ESG у портфелі 10–12%, повторювані сервіси 30% виручки	Якість даних. Політики data-governance
7	NPL Analytics і оцінка застав	Зростання експертизи у відновленні активів	Масова оцінка, сценарії стягнення, дашборди	2–3 великі пули NPL на рік, точність оцінок $\pm 5\%$	Неповні дані. Валідація і бек-тест

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5	6
8	Thought leadership для банків	Підвищення впізнаваності і довіри	Щоквартальні брифінги, white paper, івенти	6 публікацій на рік, 4 галузеві заходи, 10 нових лідів	Репутаційні ризики. Peer-review матеріалів
9	Модель прогнозу win-rate	Кращий відбір тендерів	Аналітика шансів, скоринг цін і вимог	Відсікання 100% збиткових лотів, win-rate +5 в.п.	Помилки моделі. Щоквартальна валідація
10	Програма сертифікацій і бенчу	Конкурентність у кадрах і SLA	ACCA, CIA, CISA, резервні ролі	Завантаження 75–85%, час закриття ролі ≤30 днів	Плинність. Кар'єрні траєкторії і retention

Джерело: складено автором

Виконання цілей за маржею і часткою повторюваних сервісів закріплює конкурентні переваги у RFP банківського сегмента та підвищує стійкість доходів без зростання операційного ризику.

Запропонований портфель дій адресує всі критичні вузли ефективності. Маржа і ліквідність виходять у цільові коридори, структура пасивів стає довшою, капітальна автономія зростає, а операційні та регуляторні ризики переходять у керований діапазон (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Порівняння очікуваних результатів з початковими проблемами ТОВ АК «Кроу Україна»

Початкова проблема (2024)	Ключовий захід	Очікуваний результат і KPI	Зміна стану ризику	Опис
1	2	3	4	5
Стиск валової маржі 14,4%	Rate-cards, індексація, stage-gate і change order	Валова маржа 27% у 2027 та 30% у 2030	Високий - Середній	Дисципліна обсягу робіт і мінімальна маржа відсікають збиткові лоти та повертають маржинальність до цільового коридору
Низька чиста маржа 4,0%	Zero-based overhead, відмова від демпінгу	Чиста маржа 10% у 2027 та 11,5% у 2030	Середній - Низький	Зниження непрямих витрат і контроль цін формують стійку рентабельність
Повільна інкасація DSO 44 дні	Milestone-білінг, передоплата 30%, CRM-нагадування	DSO 32 дні у 2027 та 28 днів у 2030	Середній - Низький	Прискорення грошового циклу зменшує потребу в короткому фондуванні

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5
Висока частка коротких зобов'язань 67,9%	Подовження строків, рамкові аванси	62% у 2027 та 59% у 2030	Високий - Середній	Подовження зобов'язань знімає пікові касові навантаження і знижує чутливість
Низька автономія капіталу 0,268	Політика утримання прибутку, план капіталу	0,30 у 2027 та 0,33 у 2030	Середній - Низький	Збільшення капіталу підсилює здатність витримувати шоки
Волатильність інших доходів	Пакети супроводу МСФЗ, ESG, managed services	Частка повторюваних сервісів 30% виручки у 2027	Середній - Низький	Регулярні контракти стабілізують валовий потік і зменшують коливання
Недостатня ІТ та кіберкомпетентність	ITGC контур, SOC-моніторинг, партнерства	Частка проєктів з ІТ-компонентом $\geq 20\%$ у 2027	Високий - Середній	Поява сильного ІТ треку підвищує шанси у складних RFP та знижує технологічні ризики
Ризики незалежності у ППЕ	Матриця сумісності, «чисті стіни»	Порушення незалежності 0 кейсів, 100% внутрішніх перевірок	Високий - Низький	Формалізація ролей усуває регуляторний ризик і зберігає доступ до тендерів
Нерівномірна якість і перевитрати	Незалежний QC, чек-листи, lessons learned	Проєкти з перевитратою $>10\%$ не більш як 15%	Середній - Низький	Системний контроль якості вирівнює виконання і захищає маржу
Обмежена впізнаваність у банках	Thought leadership, партнерські канали	Win-rate у RFP 35%+, 15–20% лідів з партнерств	Середній - Низький	Комунікація цінності і спільні пропозиції розширюють воронку і підвищують конверсію

Джерело: складено автором

Результат фіксує стабільне підвищення рентабельності та конкурентоспроможності у банківському сегменті.

Отже, запропоновані моделі розвитку мають чітку економічну віддачу, оскільки поєднують дисципліну прайсингу і stage-gate з діджиталізацією процесів CAATs, порталом клієнта та Billing-DSO і з посиленням ITGC, AML та BCP. Очікуваний ефект вимірюваний і досяжний, зокрема валова маржа зростає на 8,7 в.п., DSO скорочується до 35 днів, частка коротких зобов'язань зменшується до 62 відсотків, капітал до активів підвищується до 0,30. Консолідація цих рішень забезпечує підйом ROA до 16,4 відсотка і ROE до 52,7 відсотка та стабілізує ризик-профіль без втрати операційної спроможності.

Висновки до розділу 3

Ідентифіковано вузли неефективності та ризику. Ключові проблеми це стискання маржі, домінування коротких зобов'язань близько 68 відсотків, зниження автономії капіталу до 0,268 і повільна інкасація з DSO 44 дні. Критичні ризики це незалежність і AML, тендерний тиск, кіберінциденти та геополітичні збої.

Сформовано таргетовані заходи з вимірним ефектом. Комплекс заходів, що включає тарифні карти, етапно-воротну модель, накази про зміни, накладні витрати за нульовим принципом, портал клієнта та показник Billing DSO, забезпечує економію коштів у розмірі близько 6,48 млн грн на базі 2024 року та сприяє підвищенню валової маржі до 23,1 % без втрати операційної спроможності. DSO скорочується до 35 днів, частка коротких зобов'язань падає до 62 відсотків, капітал до активів зростає до 0,30.

Обґрунтовано впровадження сучасних моделей розвитку. Масштабування CAATs, ITGC і AML workflow разом з пакетами IFRS ICAAP ILAAP та партнерствами підсилює конкурентоспроможність і стабільність грошового циклу. Прогноз фіксує ROA 16,4 відсотка і ROE 52,7 відсотка до 2027 року та поступове досягнення чистої маржі 11,5 відсотка, ліквідності 1,5 плюс і автономії капіталу 0,33 до 2030 року.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено діяльність банківських установ на фінансовому ринку України в умовах макроекономічної нестабільності, цифрової трансформації та інтеграції українського регулювання до європейських стандартів. На основі теоретичного аналізу доведено, що банківські установи виконують ключові функції фінансових посередників, інфраструктурних учасників ринку та провідників інновацій, забезпечуючи трансмісію процентних ставок, ліквідність, стабільність платіжної системи та підтримку кредитної активності. Розкрито багатовимірну сутність банків як економічних агентів і підтверджено необхідність інтегрованих підходів до оцінки їхньої ефективності та стійкості.

Дослідження структури фінансового ринку України засвідчило зростання ролі банківського сегмента у підтримці фінансової стабільності, зокрема через операції з ОВДП, роботу міжбанківського ринку, валютні інтервенції НБУ та розвиток сучасної платіжної інфраструктури. Визначено, що функціонування банківського сектору значною мірою залежить від регуляторних вимог НБУ та взаємодії з небанківськими учасниками ринку.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання діяльності банків дозволило визначити можливості та обмеження коефіцієнтного аналізу, CAMELS, інтегральних індексів, DEA і SFA. Доведено, що для сучасних умов найбільш релевантним є поєднання класичних інструментів із стрес-тестуванням ICAAP/ILAAP та використанням ESG-метрик, що забезпечує повнішу оцінку ризиків, капітальної стійкості та операційної ефективності.

Практичний аналіз на основі інструментарію ТОВ АК «КРОУ Україна» дав можливість продемонструвати реальні механізми аудиту, оцінювання та ризик-менеджменту у банківських проєктах. Оцінено фінансові показники компанії, що підтвердили її здатність виконувати повний цикл сервісів для банківського сектору, включно з аудитом, МСФЗ-супроводом, форензикою, оцінкою та комплаєнсом. Інтегральний індекс ефективності, побудований для банківських

проектів, дозволив виявити ключові ризики — операційний, кредитний, валютний — і визначити пріоритети для підвищення ефективності.

Запропоновані рекомендації спрямовані на покращення маржинальності банківських установ, оптимізацію грошового циклу, подовження ресурсної бази, зміцнення капіталу та вдосконалення системи управління ризиками. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових рішень, моделей операційної ефективності, у тому числі Business Model Canvas із формалізованими SLA, DSO та критеріями незалежності. Визначено напрями адаптації до європейських регуляторних вимог Basel та CRR/CRD, що забезпечують підвищення стійкості банківських установ та їх готовності до роботи в інтегрованому фінансовому просторі.

Загалом, робота досягла поставленої мети та повністю виконала поставлені завдання. Результати дослідження можуть бути використані банківськими установами, консалтинговими компаніями та аналітичними підрозділами при формуванні стратегій розвитку, удосконаленні системи ризик-менеджменту та підготовці до євроінтеграційних змін у регулюванні банківської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кретов Д.Ю., Міндова О.І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. Випуск №2(49), 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
2. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О., Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>
3. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
4. Гатманенко О.О., Гелюта М.О. Сучасний стан показників української банківської системи. *Економіка та суспільство*. Випуск №74, 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147>
5. Дмитренко Е. Особливості правового регулювання банківських відносин в умовах євроінтеграції України. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки», Випуск №3(31), 2021. URL: <http://doi.org/10.23939/law2021.31.144>
6. Закон України «Про банки і банківську діяльність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
7. Блащук-Дев'яткіна Н.З., Себестянович І.С. Базельський комітет та його роль в регулюванні банківської діяльності. *«Молодий вчений»*. Випуск №4(80), 2020. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-59>
8. Дудукалова О.С., Матвієнко Г.А. Впровадження БАЗЕЛЬ III ДЛЯ збільшення стійкості банківської системи: особливості та нововведення. *Економіка та суспільство*. Випуск №59. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-31>

9. Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н. та ін. Банківська система (підручник, 2-ге вид.). ЛНУ ім. І. Франка, 2023. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Bank_Syst_PIDRUCH_Krupka_Andrushchak_Paitra_2023.pdf
10. Дорошенко Н.О., Віскарєва Е.О. роль банківської системи у відновленні економіки України. *Молодий вчений*. Випуск №8(120), 2023. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-8-120-13>
11. Харабара В., Гладчук О., Грешко Р. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений*, 2 (133), 237-244. 2025. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-22>
12. Шаренко М.С., Добрунова К.В. Open banking в Україні: потенціал розвитку та переваги для споживачів. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. Випуск №1, 2025. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.92>
13. Бондаренко Л. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*, (72). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15>
14. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск №41. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>
15. Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. *Економіка та суспільство*, (73). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78>
16. Петрук О.М., Петрук А.О. Розвиток показників оцінки забезпечення фінансової стабільності банківської діяльності з урахуванням похідних фінансових інструментів. *Економіка, управління та адміністрування*. Випуск №3 (105), 2023. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-3\(105\)-179-194](https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-179-194)
17. Приказюк Н. Оцінка фінансової стабільності банківської системи України на основі комплексного індикатора та таксономічного показника з урахуванням FSI. *Економіка. Вісник Київського національного університету*

імені Тараса Шевченка. Випуск №2(219), 2022. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/219-2/4>

18. Financial Stability Report. 2025. URL: <https://www.federalreserve.gov/publications/files/financial-stability-report-20250425.pdf>

19. Financial Stability Review, November 2024. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/html/ecb.fsr202411~dd60fc02c3.en.html>

20. Сус Л.В., Овсійчук К.В. Оцінка впливу іноземного капіталу на діяльність банківської системи України в умовах сучасних викликів і загроз. *Економіка та суспільство*. Випуск №68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89>

21. Котік Б.С., Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>

22. Закон України «Про платіжні послуги». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 10-11, ст.26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

23. Постанова «Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні». 25 липня 2025 року №80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text>

24. Марич М.Г., Антонюк В.І. Діджиталізація банківського посередництва як інструмент забезпечення ліквідності малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск №73. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-51>

25. Кононова І., Баранов А., Маргарян М. стан та перспективи розвитку мобільного банкінгу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (77). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-7>

26. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>

27. Офіційний сайт Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>

28. Звіт про роботу комісії у 2024 році. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/zvit-nktspr-2024-rik.pdf>

29. Прищук Л., Остра Н. Роль депозитних сертифікатів нбу в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4), 58–63. 2023. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.58.63>

30. Береславська О., Сапальов В., Супрун, А. Роль облігацій внутрішньої державної позики у забезпеченні фінансової стабільності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-38>

31. Постанова «Про затвердження Положення про здійснення валютних інтервенцій Національного банку України на валютному ринку України». 31.01.2019 №26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0026500-19#Text>

32. Оскома О., Бондаренко А. Аналіз валютного ринку України в умовах воєнного стану. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 1(40), 44–54. 2024. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.40.2024.324714>

33. Хмеловський Т.Г., Майданюк С.І., Малишко Є.О. аналіз ефективності втручань НБУ у валютний ринок для регулювання курсу гривні. *Економіка та суспільство*. Випуск №74. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-118>

34. Шеремета Т. Диджиталізація діяльності банків України: переваги та ризики. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fb76fc1e-31a6-4daf-b6ec-b235b382fb1a/content>

35. Крупка М.І., Дропа Я.Б., Петрик М.І. формування фінтех-екосистеми як чинник розвитку цифрової економіки України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. Випуск №2. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.15>

36. Боркович В. Інституційні підходи та нормативно-правове регулювання криптовалют: компаративний аналіз світових моделей і українського

законодавства. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54), 491-499. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-74>

37. Кишакевич Б., Максишко Н., Іванов Р., Мігулка О. Оцінка ефективності за витратами та прибутком лізингових компаній України на основі SFA – моделей. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том №5(46), 2022. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3860>

38. Кльоба Л.Г., Кльоба В.Л., Кльоба Р.Л. Вплив ESG-ризиків на діяльність банків. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. Випуск №5. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.148>

39. Дорошенко Н.О., Дубінія С.Д. Фінансовий підхід до оцінки ефективності управління банком. *Молодий вчений*. Випуск №6 (130). 2024. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-12>

40. Гнидюк І.В., Маршук Л.М., Тімошенко Н.М. Сучасний стан дохідності банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. Випуск №62. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-28>

41. Захожай В.Б. Застосування статистичних методів для оцінки фінансової стійкості банківських установ в умовах економічної нестабільності. *Академічні візії*. Випуск №35. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13734585>

42. Хома П.А. Оцінка стратегічного планування через призму аналізу фінансових показників на прикладі АТ «Ощадбанк». *БізнесІнформ*. Випуск №8, 2024. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-379-385>

43. Примак Ю. Аналіз діяльності банківської установи за системою рейтингових оцінок CAMELS та її вдосконалення. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. Випуск №4. 2016. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22187/1/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BA%20%D0%AE..pdf>

44. Загальна інформація про підприємство ТОВ АК «Кроу Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33833362/

45. Офіційний сайт підприємства ТОВ АК «Кроу Україна». URL: <https://croweac.com.ua/uk/>
46. Vitaliy Kasko leaded the practice of anti-corruption audit and forensics of AC Crowe Ukraine. *Eba*. URL: <https://eba.com.ua/en/vitalij-kasko-ocholyv-praktyku-antykoruptsijnogo-audytu-ta-forenziku-ac-crowe-ukraine>
47. AC Crowe Ukraine: how to remain socially responsible professionals in today's world?. *Eba*. URL: <https://eba.com.ua/en/ac-crowe-ukraine-yak-u-suchasnomu-sviti-zalyshatys-sotsialno-vidpovidalnymy-profesionalamy>
48. Офіційний сайт компанії «Baker Tilly Ukraine». URL: <https://www.bakertilly.ua/en/>
49. Офіційний сайт компанії «BDO».URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/home-1>
50. Офіційний сайт компанії «RSM».URL: <https://www.rsm.global/ukraine/en>
51. PwC випередила конкурентів – хто заробляє найбільше на аудиті в Україні. URL: <https://finance.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/pwc-vyperedyla-konkurentiv-khto-zarobliaie-naybilshe-na-audyti-v-ukraini>
52. ТОП-20 аудиторських компаній в Україні заробили 3,3 млрд: хто лідер. *Dengi*. URL: <https://dengi.ua/ua/business/9754999-top-20-auditorskikh-kompanij-v-ukrayini-zarobili-33-mlrd-khto-lider?>
53. Звіт про прозорість AC Crowe Ukraine. 2024. URL: https://www.crowe.com/ua/croweacu/-/media/crowe/firms/europe/ua/croweacu/ua_img/documents/renew-2024.pdf?hash=82892CA44B71FD33587C11C98F812665&rev=4299325492984ae89f50f91ec69ece89&
54. Фінансова звітність підприємства ТОВ АК «Кроу Україна» за 2022 рік. URL: https://croweac.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/financial_report_2022.pdf
55. Фінансова звітність підприємства ТОВ АК «Кроу Україна» за 2023 рік. URL: <https://croweac.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/finansova-zvitnist.pdf>
56. Фінансова звітність підприємства ТОВ АК «Кроу Україна» за 2024 рік. URL: <https://croweac.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/finansova-zvitnist-2024.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства ТОВ АК «КРОУ Україна» за 2022 рік

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	215.1	181.5
Первісна вартість	1001	381.5	381.5
Накопичена амортизація	1002	(166.4)	(200.0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби:	1010	5 092.5	3 866.9
первісна вартість	1011	8 287.2	7 797.9
знос	1012	(3 194.7)	(3 931.0)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	24.8	8 189.8
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	5 332.4	12 238.2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 809.8	8.4
у тому числі готова продукція	1103	–	–
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 733.6	7 153.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	58.0	23.1
у тому числі з податку на прибуток			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1136	25.4	–
Поточні фінансові інвестиції	1150	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 371.6	15 119.7
Витрати майбутніх періодів	1170	322.3	198.5
Інші оборотні активи	1190	1 070.3	2 615.7
Усього за розділом II	1195	18 216.3	30 637.5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	23548,7	42875,7

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.0	1 000.0
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 082.2	12 541.4
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	5 082.2	13 541.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	522.3	876.2
III. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	–	–
довгостроковими зобов'язаннями	1611	–	–
товари, роботи, послуги	1615	9 901.9	11 874.9
розрахунками з бюджетом	1620	1 575.5	1 638.7
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	210.6
розрахунками зі страхування	1625	0.3	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	6 466.5	14 944.5
Усього за розділом III	1695	17 944.2	28 458.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	23 548.7	42 875.7

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	47 241.9	51 382.3
Інші операційні доходи	2120	751.9	45.2
Інші доходи	2240	8 176.6	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	56 170.4	51 427.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 393.2)	(38 995.8)
Інші операційні витрати	2180	(19 080.4)	(10 198.3)
Інші витрати	2270	–	–
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(47 473.6)	(49 194.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 696.8	2 233.4
Податок на прибуток	2300	(237.6)	(402.0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 459.2	1 831.4

Фінансова звітність підприємства ТОВ АК «КРОУ Україна» за 2023 рік

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	181.5	303.9
Первісна вартість	1001	381.5	537.5
Накопичена амортизація	1002	(200.0)	(233.6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби:	1010	3 866.9	3 060.8
первісна вартість	1011	7 797.9	7 405.6
знос	1012	(3 931.0)	(4 344.8)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	8 189.8	2 587.3
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	12 238.2	5 952.0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8.4	1 875.0
у тому числі готова продукція	1103	–	–
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 153.3	5 268.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	23.1	19.8
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 518.8	2 955.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 119.7	15 815.3
Витрати майбутніх періодів	1170	198.5	3 788.3
Інші оборотні активи	1190	2 615.7	1 887.3
Усього за розділом II	1195	30 637.5	31 610.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	42875,7	37562,1

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.0	1 000.0
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 541.4	9 389.6
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	13 541.4	10 389.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	876.2	1 420.0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–

Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	–	–
довгостроковими зобов'язаннями	1611	–	–
товари, роботи, послуги	1615	11 874.9	13 346.7
розрахунками з бюджетом	1620	1 638.7	759.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	210.6	335.1
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	14 944.5	11 646.7
Усього за розділом III	1695	28 458.1	25 752.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	42 875.7	37 562.1

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 380.6	47 241.9
Інші операційні доходи	2120	2 523.2	751.9
Інші доходи	2240	883.2	8 176.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	66 787.0	56 170.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50 373.2)	(28 393.2)
Інші операційні витрати	2180	(13 147.3)	(19 080.4)
Інші витрати	2270	(5 735.3)	–
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(69 255.8)	(47 473.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	–2 468.8	8 696.8
Податок на прибуток	2300	(683.0)	(237.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	–3 151.8	8 459.2

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ТОВ АК «КРОУ Україна» за 2024 рік**Актив**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	303.9	270.3
Первісна вартість	1001	537.5	537.5
Накопичена амортизація	1002	(233.6)	(267.2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби:	1010	3 060.8	3 960.6
первісна вартість	1011	7 405.6	8 938.1
знос	1012	(4 344.8)	(4 977.5)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	2 587.3	3 300.4
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	5 952.0	7 531.3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 875.0	2 973.3
у тому числі готова продукція	1103	–	–
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 268.7	8 818.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	19.8	164.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 955.7	2 254.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 815.3	18 741.0
Витрати майбутніх періодів	1170	3 788.3	6 581.4
Інші оборотні активи	1190	1 887.3	2 823.5
Усього за розділом II	1195	31 610.1	42 357.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	37562,1	49888,3

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.0	1 000.0
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 389.6	12 362.7
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	10 389.6	13 362.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 420.0	2 652.9
III. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	–	–
довгостроковими зобов'язаннями	1611	–	–
товари, роботи, послуги	1615	13 346.7	16 229.9
розрахунками з бюджетом	1620	759.1	911.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	335.1	93.2
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	11 646.7	16 731.5
Усього за розділом III	1695	25 752.5	33 872.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	37 562.1	49 888.3

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73 951.3	63 380.6
Інші операційні доходи	2120	2 190.5	2 523.2
Інші доходи	2240	1 713.7	883.2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	77 855.5	66 787.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63 315.2)	(50 373.3)
Інші операційні витрати	2180	(10 938.3)	(13 147.3)
Інші витрати	2270	–	(5 735.3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(74 253.6)	(69 255.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 601.9	–2 468.8
Податок на прибуток	2300	(628.8)	(683.0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 973.1	–3 151.8