

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-191>

УДК 336.71

# ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

## FEATURES OF ORGANIZATION OF BANKING MANAGEMENT IN UKRAINE: EXPERIENCE OF EU COUNTRIES AND DOMESTIC PRACTICE

**Береславська Олена Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансових ринків та технологій,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8856-2478>

**Костриця Богдан Ілліч**

здобувач вищої освіти групи,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2829-4564>

**Berezlavska Olena, Kostrytsia Bohdan**  
State Tax University

Стаття містить дослідження особливостей банківського менеджменту в країнах ЄС та в Україні на основі порівняння запропонованих критеріїв його організації в AG Deutsche Bank та АТ КБ «ПриватБанк». Проаналізовано основні показники діяльності українських банків у динаміці з метою оцінки їх фінансових результатів. Обґрунтовано вибір AG Deutsche Bank для оцінки ефективності банківського менеджменту та його бізнес-моделі. Визначено перелік важливих напрямів управління в AG Deutsche Bank, які рекомендовано для банків України. Сформовано стратегічну модель розвитку банківського менеджменту українських банків в контексті адаптації досвіду AG Deutsche Bank та обґрунтовано, що її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банків, зміцненню довіри, збільшенню фінансових результатів та інституційному розвитку банківського сектору в контексті інтеграції до європейського фінансового простору.

**Ключові слова:** банківська система, банківський менеджмент, ринок банківських послуг, бізнес-модель, комплаєнс, ефективність, активи, пасиви, критерії банківського менеджменту.

The article examines the peculiarities of banking management in EU countries and Ukraine based on a comparison of the criteria for its organisation at AG Deutsche Bank and JSC CB PrivatBank. Scientific approaches to understanding the essence of the concept of 'bank management' are analysed, which made it possible to establish similarities in the opinions of scientists on certain key characteristics, in particular: bank management is considered as a specific type of management activity that covers the internal processes of a bank and is aimed at achieving its strategic goals; bank management as a comprehensive system of organisation, planning, regulation, analysis and control relating to both financial flows and the bank's resource potential. The author's interpretation of 'bank management' as a purposeful activity of coordination, management and control of the work of the bank's structural units, aimed at ensuring its development, increasing competitiveness and growth of financial results in a dynamic economic environment. An analysis of the main indicators of the domestic banking system during the period of martial law (2022-2024) was conducted, which made it possible to assess the effectiveness of banking management during this period and conclude that the domestic banking system is profitable and financially stable in the face of current challenges. It was noted that PrivatBank JSC is the best bank in Ukraine in terms of financial results and technological orientation. The choice of AG Deutsche Bank as the best bank for analysing the effectiveness of banking management among European banks and countries is justified. An assessment of its business model has been carried out. Criteria for a comparative analysis of the organisation of banking management at AG Deutsche Bank and JSC CB PrivatBank have been identified. A list of important areas of management at AG Deutsche Bank, recommended for banks in Ukraine, has been determined. A strategic model for the development of banking



management in Ukrainian banks in the context of adapting the experience of AG Deutsche Bank is proposed, and it is justified that the implementation of this model will contribute to the development of the domestic banking system.

**Keywords:** banking system, banking management, banking services market, business model, compliance, efficiency, assets, liabilities, banking management criteria.

**Постановка проблеми.** Вітчизняний банківський сектор в умовах євроінтеграції потребує посилення цифровізації банківських послуг, удосконалення законодавства та регуляторних підходів відповідно до європейських стандартів управління. Попри наявність численних досліджень, питання формування сучасних управлінських моделей в українських банках в умовах зростання конкуренції залишається актуальним. Особливої уваги потребує порівняння вітчизняних управлінських практик із моделями банків країн ЄС та адаптація ефективних інструментів і підходів для підвищення результативності національної банківської системи. У цьому контексті доцільним є проведення поглибленого аналізу організаційних моделей менеджменту українських банків та порівнянні з провідними європейськими фінансовими установами з метою визначення напрямів стратегічного управління та інституційного вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням організації ефективного банківського менеджменту присвячено велика кількість наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців у зв'язку з їх багатоглибкістю. Зокрема, Абрамова І. при дослідженні теоретичних аспектів банківського менеджменту дійшла висновку, що ефективність реалізації банківського менеджменту залежить від комплексності сформованих принципів та реалізації загальних функцій банківського менеджменту [1]. Мостовенко Н., Чиж Н. розглядали особливості побудови системи антикризового управління у банківських установах та запропонували шляхи удосконалення системи антикризового управління, такі як: встановлення антикризових пріоритетів у системі управління банком та визначення етапів її удосконалення [2]. Данік Н., Татко А. дослідили шляхи удосконалення механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України [3]. Світлична В. та Дериволков В. дослідили організаційні аспекти фінансового моніторингу в банках, що є важливим елементом системи комплаєнсу та управління фінансовими ризиками [4]. Zuo L., Strauss J. та Zuo L., які проаналізували вплив інвестицій у технології на стійкість комерційних банків [5]. Biron M., Córdova F. та

Lemus A. дослідили вплив бізнес-моделі державного банку на кредитну політику та доступ до фінансування [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість досліджень під різними кутами зору питань банківського менеджменту, окремі аспекти щодо його ефективності в Україні та країнах ЄС потребують додаткового дослідження, особливо це стосується розроблення стратегічної моделі розвитку банківського менеджменту для українських банків в контексті адаптації досвіду AG Deutsche Bank, яка сприятиме зміцненню фінансової системи України на шляху до членства у ЄС.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення сутності поняття «банківський менеджмент», аналіз загального стану банківського менеджменту в Україні та Німеччині на основі тенденцій показників банків та розробити стратегічну модель розвитку банківського менеджменту для вітчизняних банків в контексті адаптації досвіду німецького банку – AG Deutsche Bank.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логіка нашого дослідження передбачає розглянути та узагальнити наукові підходи до розуміння сутності поняття «банківський менеджмент» з метою визначення напрямів аналізу стану банківської системи України та Німеччини. У таблиці 1 наведені тлумачення сутності «банківського менеджменту».

Однак, науковці мають однакове бачення щодо певного переліку ключових характеристик. Зокрема: по-перше, банківський менеджмент розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, що охоплює внутрішні процеси банку та спрямований на досягнення його стратегічних цілей; по-друге, у працях домінує розуміння банківського менеджменту як комплексної системи організації, планування, регулювання, аналізу й контролю, що стосується як фінансових потоків, так і ресурсного потенціалу банку.

Водночас у науковій літературі простежується й більш широке розуміння банківського менеджменту, яке виходить за рамки виключно фінансових процесів та охоплює організацію роботи персоналу, управління банківською інфраструктурою, бізнес-моделлю та інфор-

Таблиця 1

**Сутність поняття «банківський менеджмент» в науковій літературі**

<b>Автор</b>	<b>Трактування</b>
Абрамова І.О.. [1]	система організації та управління фінансовими, операційними й організаційними процесами банку з метою забезпечення його стабільності, прибутковості та ліквідності
Мостовенко Н., Чиж Н. [2]	комплексна діяльність з планування, аналізу, контролю і координації банківських операцій для підтримання конкурентоспроможності та ефективності банку
Данік Н., Татко А. [3]	сукупність управлінських рішень щодо ресурсів, ризиків та фінансових потоків з урахуванням банківських регулятивних вимог та ринкових умов
Світлична В. Ю., Дериволков В. О. [4]	управління банківською інфраструктурою, персоналом і операціями для забезпечення результативного функціонування установи та досягнення стратегічних цілей
Цзо Л., Штраус Дж., Цзо Л. [5]	управління фінансами банку, його активами, пасивами та ризиками задля формування прибутку і підтримання стійкості.
Бірон М., Кордова Ф., Лемус А. [6]	управлінні банківською діяльністю в умовах державного впливу, спрямованого на забезпечення стабільності фінансової системи та підвищення ефективності банків.
Мещеряков А. А. [7]	сукупність організаційних аспектів контролю, моніторингу та регулювання операцій, що забезпечують прозорість і безпеку банківської діяльності.
Касич А. О., Підкуйко О. О., Коротенкова І. М. [8]	управління цифровими трансформаціями та технологічними рішеннями для підвищення ефективності і стійкості фінансових процесів.
Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н. [9]	управління бізнес-моделлю, кредитними потоками та ризиками для підтримання стабільного фінансування економіки.
Ситник Н. С., Сташишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. [10]	управлінська діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування комерційного банку через регулювання операцій, активів, пасивів та відносин з клієнтами.

*Джерело: сформовано авторами за [1-10]*

маційними системами. Окремі автори акцентують увагу на ролі цифрової трансформації та технологічних рішень як інструменту підвищення ефективності банківського сектору. Також виокремлюється аспект державного впливу, коли банківський менеджмент розглядається як складова механізму забезпечення стабільності фінансової системи. Таким чином, спектр наукових підходів охоплює фінансову, організаційну, інституційну та технологічну складові управління банком [11-13].

Узагальнення та аналіз наведених у таблиці 1 наукових підходів щодо сутності «банківського менеджменту» дозволяє сформулювати авторське бачення цього поняття. Отже, банківський менеджмент – це цілеспрямована діяльність з координації, управління та контролю роботи структурних підрозділів банку, орієнтована на забезпечення його розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зрос-

тання фінансових результатів у динамічному економічному середовищі.

Для оцінки ефективності банківського менеджменту в Україні проаналізуємо показники банківської діяльності в умовах воєнного стану, представлених у таблиці 2.

Аналіз наведених показників у таблиці 2 показує, що незважаючи на скорочення кількості банків у 2023 р. порівняно з 2022 р. та подальшу стабілізацію їх кількості у 2024 р., загальні активи системи продовжували зростати. Збільшення активів було забезпечено не лише через надання послуг з кредитування економічних суб'єктів, а й через спрямування банківських ресурсів у напрямі вкладень у державні цінні папери та депозитні сертифікати, обсяг яких суттєво збільшився протягом аналізованого періоду.

Операційна діяльність банків демонструє також зростання процентних і комісійних

Таблиця 2

**Динаміка показників банківської діяльності в Україні за період 2022-2024 рр., млн. грн.**

Показник	Роки			Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Кількість банків	67	63	63	-4	0
Активи	23340076	28641520	33984051	5301444	5342531
Капітал	2438014	3092991	3941505	654977	848514
Пасиви	23340082	28641520	33984051	5301438	5342531
Процентні доходи	217 053	304437	351588	87384	47151
Комісійні доходи	85 622	97 572	110 859	11950	13287
Процентні витрати	65 358	103 043	117 290	37685	14247
Комісійні витрати	35 449	46 457	54 317	11008	7860
податок на прибуток	7 356	77 009	95 903	69653	18894
Частий прибуток (збиток)	21 921	83 039	90 907	61118	7868

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

доходів як на фоні збільшення витрат. Однак різниця між ними дозволила сформувати позитивний фінансовий результат, що є ознакою ефективної адаптації банків до економічних та регуляторних умов. Отже, слід відзначити, що банківська система України в умовах військового стану змогла не лише зберегти функціональність, а й підвищити фінансові результати, що свідчить про певний ефективний рівень банківського менеджменту вітчизняних банків.

Разом з тим, не всі банки, що функціонують в Україні, мають однакові фінансові результати, які досягнуто за допомогою дієвого управління. Інформація, представлена на рисунку 1, дозволила визначити банківський менеджмент якого банку є найбільш ефективним.

Аналіз даних на рисунку 1 показує, що серед досліджуваних банків найбільш ефективним за поєднанням обсягів активів, капіталу та чистого прибутку є АТ КБ «Приват-Банк», який демонструє найвищі фінансові результати та має найпотужнішу операційну базу. Власне беззаперечне лідерство банку, яке підкріплене високими фінансовими результатами дозволяє розглядати його як лідера ринку банківських послуг та показовий приклад результативного банківського менеджменту в українських ринкових умовах.

Для дослідження європейської практики банківського менеджменту обрано Німеччину, в якій спостерігається стала стабільність фінансової системи та вона є лідером за кількістю кредитних інституцій, про що свідчить інформація на рисунку 2.

Так, частка банків на ринку фінансових послуг у Німеччині складає 27%, що майже втричі перевищує частку Польщі – 12% та суттєво випереджає інші країни ЄС. Високі значення цієї частки також спостерігаються в Італії – 9%, Франції – 8%, Австрії – 8%, в той час, як країни з меншою часткою, такі як Португалія, Швеція та Фінляндія, мають лише частку на рівні 3%-4%. Такий розподіл свідчить про те, що країни з більшим розміром економіки та більш розвинутим фінансовим сектором забезпечують основу для функціонування значно більшої кількості банківських установ.

Вибір Німеччини для більш глибокого дослідження ефективності банківського менеджменту аргументовано з декількох причин [16-18]: по-перше, країна є найбільшим банківським ринком в Євросоюзі за кількістю установ, що дозволяє досліджувати різноманітні моделі менеджменту; по-друге, німецький фінансовий сектор відіграє ключову роль у формуванні європейської фінансової політики та впливає на стабільність ЄС в цілому; по-третє, банки Німеччини мають довгу практику застосування збалансованого ризик-менеджменту та корпоративного управління, що робить їх цікавими для проведення порівняльного аналізу з українською банківською системою.

Для дослідження банківського менеджменту в Німеччині проаналізуємо показники найбільших банків та визначимо найбільш ефективніші з них.

Аналіз показників, наведений на рисунку 3 дає можливість дійти висновку, що за їх сукуп-

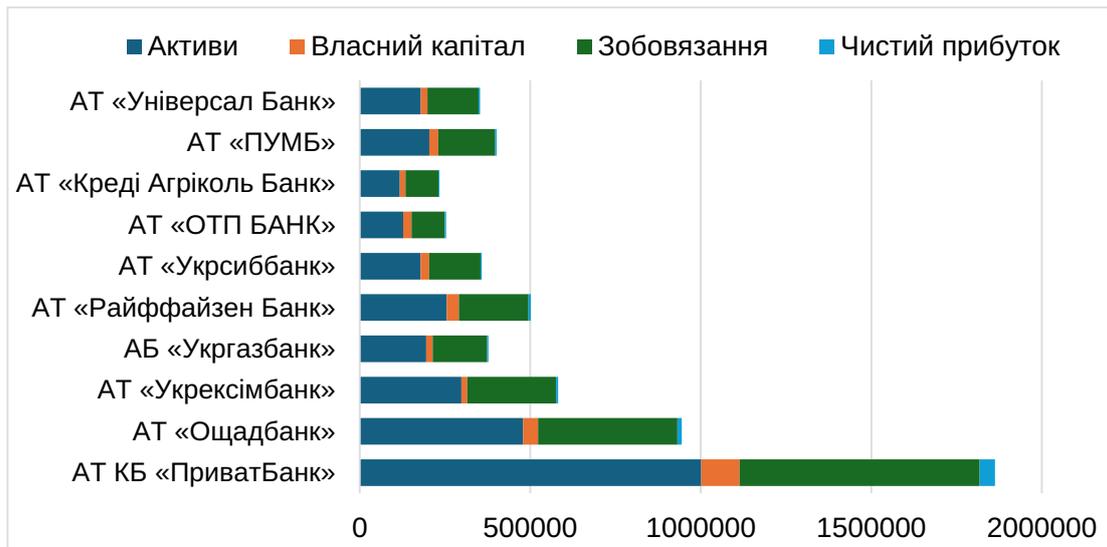


Рис. 1. Показники діяльності українських банків у 2025 р., млн. грн.

Джерело: сформовано авторами на основі [14]



Рис. 2. Структура частка кількості банків серед країн-членів ЄС в 2024 р., %

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

ністю найбільш ефективним банком серед наведених виступає AG Deutsche Bank, який має найвищі обсяги активів, найбільшу ринкову капіталізацію та найвищий чистий прибуток при пропорційному рівні зобов'язань. Власне такі високі показники діяльності свідчать про розвиток універсальної моделі менеджменту, орієнтованої на диверсифікацію операцій, розширення клієнтської бази, міжнародну присутність та системний ризик-менеджмент. Проведений аналіз показників, що оцінюють ефективність банківської діяльності в Україні та Німеччині дає можливість

провести порівняльний аналіз банківського менеджменту в AG Deutsche Bank та в АТ КБ «Приватбанк» в контексті необхідності формування ефективної моделі банківського управління, яка сприятиме розвитку вітчизняної банківської системи (табл. 3).

Підсумовуючи результати табл. 3 зазначимо, що обидва банки мають розвинені системи ризик-контролю та комплаєнсу, проте їхні цілі різняться, адже в Україні акцент робиться на стійкості та захисті клієнтів у кризових умовах, тоді як у Німеччині – на максимізації конкурентних переваг та розвитку

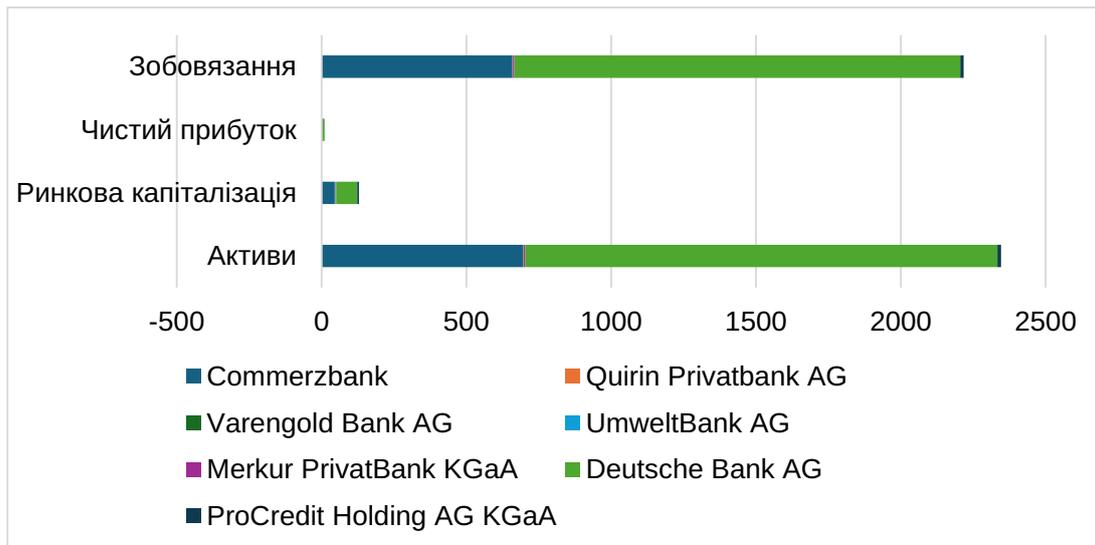


Рис. 3. Показники діяльності Німецьких банків в 2025 р., млрд. євро

Джерело: сформовано авторами на основі [19]

ринків капіталу. AG Deutsche Bank через свій глобальний масштаб інтегрує ESG, цифрові рішення, управління репутаційними ризиками та корпоративні стандарти на рівні, який визначає міжнародні тренди. АТ КБ «Приват-Банк», зі свого боку, показує високу ефективність у цифровому роздрібному банкінгу, що фактично дозволило Україні увійти до числа лідерів у безготівковому сегменті серед країн з економікою, що реформується.

Отримані результати в процесі порівняння дозволити визначити перелік важливих напрямів управління в AG Deutsche Bank, наведених на рисунку 4, які рекомендовано для банків України.

Слід відзначити, що для українських банків впровадження зазначених напрямів (рис. 4), зокрема елементів корпоративної культури, незалежного управління, ESG, інвестиційних сервісів та стандартів ризик-менеджменту, має не лише практичне, а й стратегічне значення у контексті європейської інтеграції та розвитку банківського сектору.

Саме тому доцільним є формування стратегічної моделі розвитку банківського менеджменту для українських банків, базуючись на досвіді німецького банку, представленої на рисунку 5.

Наведена на рисунку 5 стратегічна модель розвитку банківського менеджменту українських банків передбачає перехід від локально орієнтованої та переважно роздрібно банківської моделі до більш універсальної, дивер-

сифікованої та інституційно зрілої системи. Така трансформація вимагає не лише зміни операційних підходів, але й перегляду управлінської рішень, корпоративної культури та структури відповідальності.

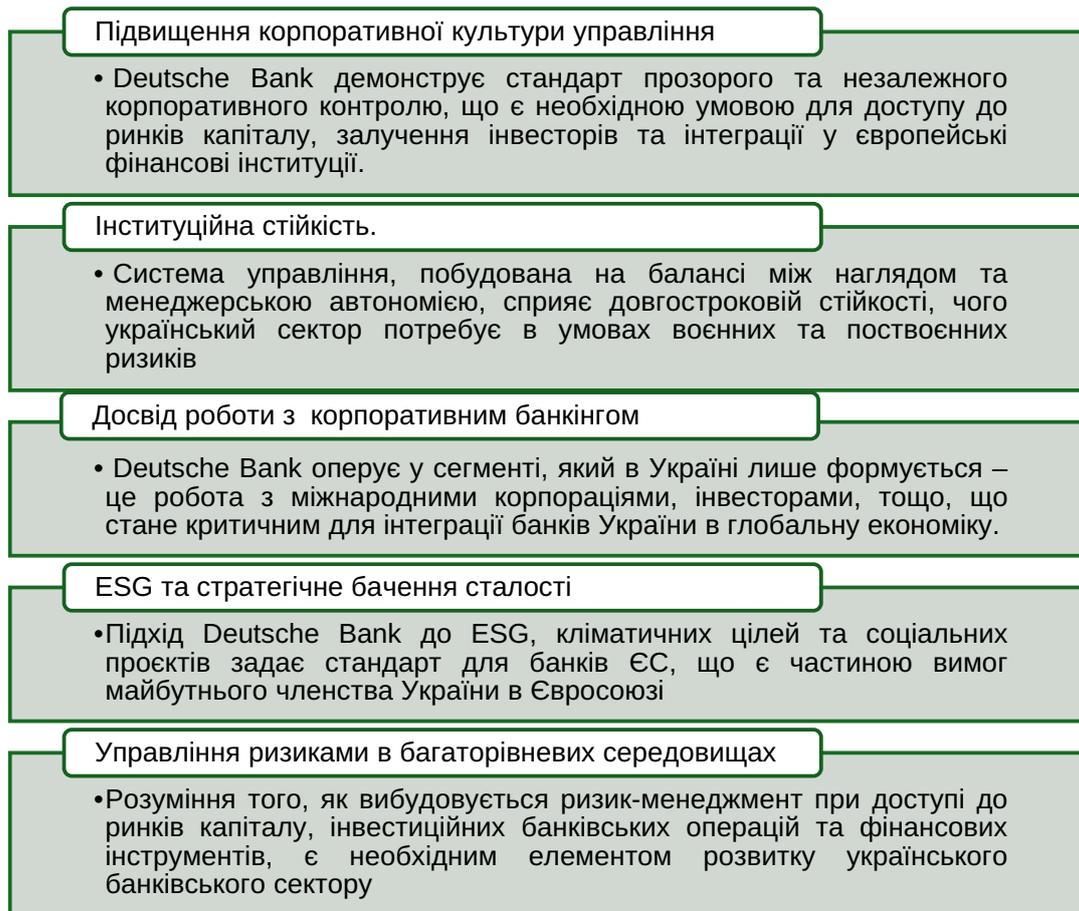
Впровадження чіткої стратегічної ідентичності банку, підкріпленої місією та баченням, дозволить сформувати довгостроковий вектор розвитку, який не буде залежати від короткотермінових політичних та економічних ризиків, що особливо важливо в умовах українських реаліях. Посилення корпоративного управління, прозорості та підзвітності має стати фундаментом цієї моделі, адже досвід AG Deutsche Bank демонструє, що інституційне розмежування функцій контролю та виконання забезпечує не лише дисципліну менеджменту, але й підвищує довіру інвесторів, міжнародних партнерів та ринкових суб'єктів. Диверсифікація бізнес-моделі дозволить вийти за межі традиційного роздрібно банкінгу та розвивати інвестиційний, корпоративний і приватний сегменти, що зміцнить стійкість банківської системи та підвищить її здатність працювати на глобальних фінансових ринках. Отже, слід відзначити, що адаптація елементів моделі AG Deutsche Bank може сприяти формуванню більш конкурентного, стійкого й стратегічно зрілого українського банківського сектору та дозволить українським банкам не лише ефективніше управляти ризиками та розширювати клієнтську базу, а й вибудувати інституційну

Таблиця 3

**Критерії порівняльного аналізу організації банківського менеджменту  
AG Deutsche Bank та АТ КБ «ПриватБанк»**

<b>Критерій</b>	<b>АТ КБ «ПриватБанк»</b>	<b>AG Deutsche Bank</b>
Форма власності та акціонер	100% належить державі через Кабмін України	Публічна акціонерна компанія, широке коло акціонерів та глобальна присутність
Корпоративне управління	Побудоване на принципах OECD, Basel та ЕВА, структуроване через Наглядову раду та Правління	Відповідає німецькому корпоративному кодексу та моделі подвійного підпорядкування
Пріоритети менеджменту	Державна стабільність, ризик-контроль, відповідальний банкінг, комплаєнс та ESG	Глобальна стратегія «Hausbank», ринкове зростання, інновації у корпоративному банкінгу та ESG
Стратегічна бізнес-модель	Орієнтація на роздрібний ринок, цифровізацію і соціальні ініціативи	Орієнтація на корпоративний, інвестиційний та приватний банкінг та наявна глобальна мережева інфраструктура
Управління ризиками	Комплексна система ризик менеджменту згідно з вимогами НБУ та корпоративні стандарти	Глобальна система ризик-контролю, інтегрована в корпоративний та інвестиційний банкінг
Комплаєнс та AML	Розвинена система AML, FATF/FATCA, канали повідомлень та політики конфлікту інтересів	Глобальні стандарти AML, FATCA, KYC, міжнародні аудити та ISO-підходи
Антикорупційна політика	Діє внутрішня програма «нульова толерантність» та окремий уповноважений, який слідкує за дотриманням антикорупційних норм	Корпоративні політики, внутрішній контроль та глобальні комплаєнс-центри
ESG та соціальна відповідальність	Екологія, безбар'єрність, фінансова грамотність та підтримка ветеранів	Орієнтація на дотримання цілей сталого розвитку ООН та наявні соціальні проекти
Аудит та прозорість	Зовнішній аудит KPMG (міжнародний) та МСФЗ	Зовнішній аудит EY, міжнародні стандарти SEC та NYSE
Географія бізнесу	Україна – локальна модель з міжнародними кореспондентами	Глобальна мережа представлена в 56 країнах та тисячі корпоративних клієнтів
Цільова клієнтська база	Юридичні та фізичні особи, державні програми	Корпорації, інституційні інвестори, уряди та МСБ
Стратегічні партнери	ЄБРР, ЄС, міжнародні ризик-шерингові програми	Глобальні фінансові інституції, ринки капіталу та уряди
Цифрові компетенції	Сильна цифрова роздрібна інфраструктура	Сильна інфраструктура для глобальних транзакцій і корпоративного фінансування
Головні цілі менеджменту	Стійкість, прозорість, соціальна функція, доступність	Глобальне лідерство у корпоративно-інвестиційному сегменті

*Джерело: сформовано авторами на основі [20-21]*



**Рис. 4. Перелік важливих напрямів управління в AG Deutsche Bank, рекомендованих для банків України**

*Джерело: сформовано авторами*

довіру, необхідну для інтеграції у європейський фінансовий простір та залучення міжнародних інвестицій.

**Висновки.** Проведене дослідження дало можливість сформулювати наступні висновки:

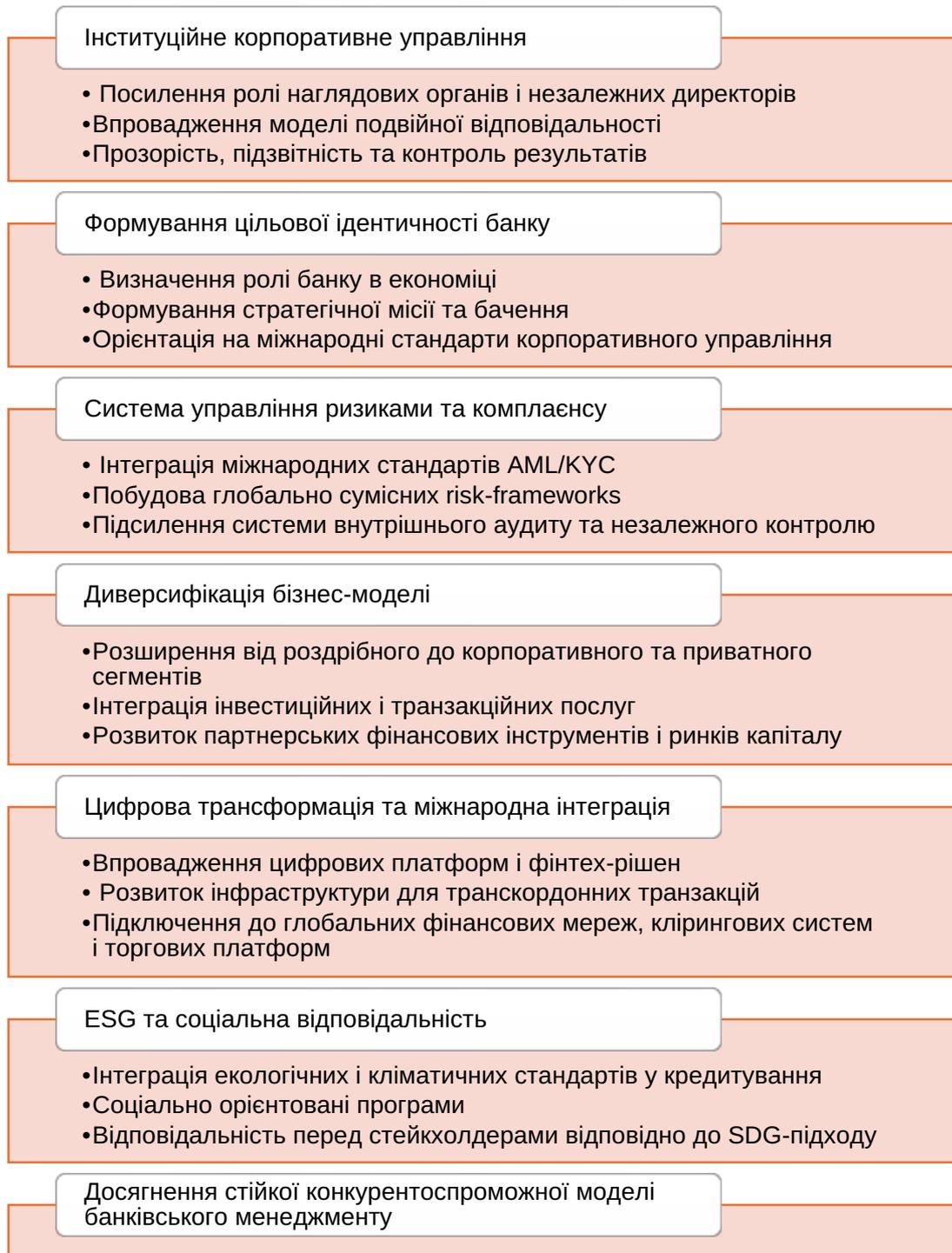
1. Банківський менеджмент представляє собою цілеспрямовану діяльність з координації, управління та контролю роботи структурних підрозділів банку, орієнтовану на забезпечення його розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зростання фінансових результатів у динамічному економічному середовищі.

2. Встановлено, що серед українських банків найбільш результативною є бізнес-модель АТ КБ «ПриватБанк», яка базується на цифровізації, масштабності операцій та системній роботі з ризиками.

3. Проведене порівняння критеріїв організації банківського менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» та в AG Deutsche Bank

виявило високий рівень інституційної зрілості німецької моделі, що характеризується розвиненим корпоративним управлінням, диверсифікацією бізнес-напрямів, глобальною присутністю та розширеною системою контролю і комплаєнсу.

4. Узагальнення отриманих результатів дало змогу сформулювати стратегічну модель розвитку банківського менеджменту для українських банків на основі адаптації європейського досвіду. Її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню довіри, розширенню фінансових можливостей та інституційному розвитку банківського сектору України в контексті інтеграції до європейського фінансового простору. Перспективою подальших досліджень може стати процес поетапної реалізації даної стратегічної моделі у практику управління вітчизняних банків.



**Рис. 5. Стратегічна модель розвитку банківського менеджменту українських банків в контексті адаптації досвіду AG Deutsche Bank**

*Джерело: сформовано авторами*

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. Економічний форум. 2021. № 1. URL: [https://econpapers.repec.org/article/cuceforum/v\\_3a11\\_3ay\\_3a2021\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a160-166.htm](https://econpapers.repec.org/article/cuceforum/v_3a11_3ay_3a2021_3ai_3a1_3ap_3a160-166.htm)
2. Мостовенко, Н., & Чиж, Н. Удосконалення системи антикризового управління у банківських установах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76>

3. Данік Н., Татко А. Удосконалення механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 1-9. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/187/113>
4. Світлична В. Ю., Дериволков В. О. Організаційні аспекти здійснення банківського фінансового моніторингу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип 15. С. 739–745. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/111.pdf)
5. Zuo L, Strauss J, Zuo L. The Digitalization Transformation of Commercial Banks and Its Impact on Sustainable Efficiency Improvements through Investment in Science and Technology. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 19. 11028. URL: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i19p11028-d650157.html>
6. Biron M., Córdova F., Lemus A. Banks' Business Model and Credit Supply in Chile: The Role of a State-Owned Bank, *BIS Working Paper*, 800, 2019. 1–30. URL: <https://www.bis.org/publ/work800.pdf>
7. Мещеряков А. А. Економіка банку: навч. посіб. Ун-т митної справи та фінансів. Дніпро: УМСФ, 2020. 182 с.
8. Касич А. О., Підкуйко О. О., Коротенкова І. М. Роль державних банків у розвитку національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4/2020. С. 35–40. doi: 10.32702/2306-6814.2020.4.35.
9. Банківська система : підручник М. Крупка, Є. Андрущак, Н. Пайтра та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. Крупки. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.
10. Банківська система: навчальний посібник Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О.; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
11. Банківська система: навчальний посібник. укл.: П.О. Нікіфоров, О.М. Гладчук, М.Г. Марич, М.П. Федішин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2023. 224 с
12. Банківський менеджмент : навчальний посібник Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с
13. Рыка І. Commercial banking. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 2013.
14. Наглядова статистика НБУ. Показники діяльності банків. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення 15.01.2026)
15. Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2024. URL: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2025/05/EBF-Banking-in-Europe-Facts-Figures-2024-2023-banking-statistics-December-2024.pdf> (дата звернення 17.01.2026)
16. Engel, D., Middendorf, T. Investment, internal funds and public banking in Germany, *Journal of Banking and Finance* 33, 2009. 2132-2139.
17. Fischer, K.-H. *Banken und unvollkommener Wettbewerb. Empirische Beiträge zu einer Industrieökonomik der Finanzmärkte*, 2005. Wiesbaden: Gabler.
18. McKinsey & Company. *What better place than here, what better time than now? German banking in 2023* (German Banking Report 2023). 2023. URL: [https://www.mckinsey.com/de/~/\\_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-09-11%20german%20banking%20report%202023/german%20banking%20report%202023.pdf](https://www.mckinsey.com/de/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-09-11%20german%20banking%20report%202023/german%20banking%20report%202023.pdf) (дата звернення 17.01.2026)
19. Bullfincher. *Top regional banks companies in Germany by assets*. 2025. URL: <https://bullfincher.io/ranking/top-regional-banks-companies-in-germany-by-assets> (дата звернення 17.01.2026)
20. Офіційний веб-сайт АТ КБ «Приват Банк». 2026. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення 19.01.2026)
21. Офіційний веб-сайт Deutsche Bank. 2026. URL: <https://www.db.com> (дата звернення 19.01.2026)

## REFERENCES:

1. Abramova I.O. (2021) Teoretychni aspekty systemy bankivs'koho menedzhmentu [Theoretical aspects of the banking management system]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, no. 1. Available at: [https://econpapers.repec.org/article/cuceforum/v\\_3a11\\_3ay\\_3a2021\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a160-166.htm](https://econpapers.repec.org/article/cuceforum/v_3a11_3ay_3a2021_3ai_3a1_3ap_3a160-166.htm) (accessed January 14, 2026) (in Ukrainian)
2. Mostovenko N., Chyzh N. (2024) Udoskonalennia systemy antykrizovoho upravlinnia u bankivskykh ustanovakh [Improving the system of anti-crisis management in banking institutions]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, no. 66. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76> (accessed January 15, 2026) (in Ukrainian)
3. Danik N., Tatko A. (2022) Udoskonalennia mekhanizmu zabezpechennia finansovoi stabil'nosti bankivs'koi systemy Ukrainy [Improving the mechanism for ensuring financial stability of the banking system of Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, no. 5, pp. 1–9. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/187/113> (accessed January 14, 2026) (in Ukrainian)

4. Svitlychna V.Yu., Deryvolkov V.O. (2018) Orhanizatsiini aspekty zdiisnennia bankivs'koho finansovoho monitorynhu [Organizational aspects of banking financial monitoring]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and Society*, issue 15, pp. 739–745. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/111.pdf) (accessed January 14, 2026) (in Ukrainian)
5. Zuo L., Strauss J., Zuo L. (2021) The Digitalization Transformation of Commercial Banks and Its Impact on Sustainable Efficiency Improvements through *Investment in Science and Technology*. *Sustainability*, vol. 13, no. 19, 11028. Available at: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i19p11028-d650157.html>
6. Biron M., Córdova F., Lemus A. (2019) Banks' Business Model and Credit Supply in Chile: The Role of a State-Owned Bank. BIS Working Paper, no. 800, pp. 1–30. Available at: <https://www.bis.org/publ/work800.pdf> (accessed January 14, 2026)
7. Meshcheriakov A.A. (2020) *Ekonomika banku: navchalnyi posibnyk* [Bank economics: study guide]. Dnipro: University of Customs and Finance. 182 p. (in Ukrainian)
8. Kasych A.O., Pidkuiko O.O., Korotenkova I.M. (2020) Rol derzhavnykh bankiv u rozvytku natsional'noi ekonomiky [The role of state banks in the development of the national economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 4/2020, pp. 35–40. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.35> (accessed January 19, 2026) (in Ukrainian)
9. Krupka M., Andrushchak Ye., Paitra N. et al. (2023) *Bankivska systema: pidruchnyk* [Banking system: textbook]. 2nd ed., revised and expanded. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. 524 p. (in Ukrainian)
10. Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Blashchuk-Deviatkina N.Z., Petyk L.O. (2020) *Bankivska systema: navchalnyi posibnyk* [Banking system: study guide]. Ed. by N.S. Sytnyk. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. 580 p. (in Ukrainian)
11. Nikiforov P.O., Hladchuk O.M., Marych M.H., Fedyshyn M.P. (comps.) (2023) *Bankivska systema: navchalnyi posibnyk* [Banking system: study guide]. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. 224 p. (in Ukrainian)
12. Zianko V.V., Yepifanova I.Yu., Koval N.O., Tkachuk L.M. (2022) *Bankivskyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Banking management: study guide]. 3rd ed., revised. Vinnytsia: VNTU. 170 p. (in Ukrainian)
13. Pyka I. (2013) *Commercial banking*. Katowice: University of Economics in Katowice Publishing.
14. National Bank of Ukraine (2024) *Nahladova statystyka NBU. Pokaznyky diial'nosti bankiv* [Supervisory statistics of the NBU. Bank performance indicators]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statistic#1> (accessed January 15, 2026) (in Ukrainian)
15. European Banking Federation (2024) *Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2024*. Available at: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2025/05/EBF-Banking-in-Europe-Facts-Figures-2024-2023-banking-statistics-December-2024.pdf> (accessed January 17, 2026)
16. Engel D., Middendorf T. (2009) Investment, internal funds and public banking in Germany. *Journal of Banking and Finance*, vol. 33, pp. 2132–2139.
17. Fischer K.-H. (2005) *Banken und unvollkommener Wettbewerb. Empirische Beiträge zu einer Industrieökonomik der Finanzmärkte*. Wiesbaden: Gabler. (in German)
18. McKinsey & Company (2023) *German banking in 2023 (German Banking Report 2023)*. Available at: [https://www.mckinsey.com/de/~/\\_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-09-11%20german%20banking%20report%202023/german%20banking%20report%202023.pdf](https://www.mckinsey.com/de/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-09-11%20german%20banking%20report%202023/german%20banking%20report%202023.pdf) (accessed January 17, 2026)
19. Bullfincher (2025) *Top regional banks companies in Germany by assets*. Available at: <https://bullfincher.io/ranking/top-regional-banks-companies-in-germany-by-assets> (accessed January 17, 2026)
20. PrivatBank (2026) *Ofitsiinyi veb-sait AT KB «PryvatBank»* [Official website of PrivatBank]. Available at: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (accessed January 19, 2026) (in Ukrainian)
21. Deutsche Bank (2026) *Official website*. Available at: <https://www.db.com> (accessed January 19, 2026)

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 14.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025