

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

## Кваліфікаційна робота магістра

на тему: **Методи оцінювання та напрями забезпечення ресурсного потенціалу банків України**

Виконала: здобувач освіти групи ФК23-2м  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Скрипник Валерія Сергіївна  
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.е.н., доц. кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Архирейська Н.В.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(місце роботи)  
\_\_\_\_\_  
( посада)  
\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Скрипник Валерія Сергіївна. Методи оцінювання та напрями забезпечення ресурсного потенціалу банків України.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» . – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

У роботі розглянуто сутність ресурсного потенціалу банківських установ. Досліджено діяльність та проаналізовано ресурсний потенціал АТ «АБ «РАДАБАНК». Виявлено проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків у сучасних умовах. Викладено напрями забезпечення та підвищення ефективності ресурсного потенціалу банків України з урахуванням міжнародного досвіду.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 96 сторінках, містить 11 таблиць, 27 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел включає 73 найменування.

Ключові слова: ресурсний потенціал, оцінювання, банківське регулювання, банківський нагляд, економічні нормативи, банківська система.

## ANNOTATION

Valeriia Skrypnyk. Methods of assessment and directions of ensuring the resource potential of banks in Ukraine.

Qualification work for the Master's degree in the specialty 072 "Finance, banking and insurance". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The work examines the essence of the resource potential of banking institutions. The activities of RADABANK JSC are studied and the resource potential is analyzed. Problems of assessing and using the resource potential of banks in modern conditions are identified. Directions for ensuring and increasing the efficiency of the resource potential of banks in Ukraine are outlined, taking into account international experience.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, appendices, presented on 96 pages, contains 11 tables, 27 figures, 2 appendices. The list of sources used includes 73 names.

Keywords: resource potential, assessment, banking regulation, banking supervision, economic standards, banking system.

## ЗМІСТ

	5
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ УКРАЇНИ	26
2.1. Аналіз показників, що характеризують ресурсний потенціал банків України	26
2.2. Оцінка стану ресурсного потенціалу АТ «АБ «РАДАБАНК»	34
2.3. Проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків у сучасних умовах	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ УКРАЇНИ	55
3.1. Зарубіжний досвід управління ресурсним потенціалом банків	55
3.2. Оптимізація структури банківських ресурсів як інструмент підвищення їх ефективності	62
3.3. Удосконалення механізму управління та контролю за формуванням ресурсної бази АТ «АБ «РАДАБАНК»	77
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	107

## ВСТУП

В умовах сучасної фінансової нестабільності в Україні надзвичайно важливим стає визначення можливостей для забезпечення стійкого розвитку банківської системи. Зокрема, ключову роль відіграє аналіз ресурсного потенціалу, адже саме від його рівня та від ухвалення відповідних управлінських рішень залежить здатність банків забезпечити себе необхідними фінансовими ресурсами. Це, своєю чергою, впливає на їхню прибутковість, фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Раціональне використання ресурсів є критично важливим для роботи банківських установ. Ефективність цього процесу напряду впливає на фінансовий стан банків, їхню конкурентну позицію та можливість задовольняти потреби клієнтів. Проте на сучасному фінансовому ринку постає низка викликів, що ускладнюють досягнення максимальної ефективності у використанні ресурсів.

Українські банки стикаються з нагальними завданнями щодо вдосконалення своєї діяльності та оптимального управління ресурсами. Наслідки повномасштабного вторгнення спричинили суттєві збої в роботі банківської системи, що змусило фінансові установи оперативно адаптуватися до нових умов. У контексті постійного розвитку банківського сектора, високої конкуренції за клієнтів і ресурси, змін у регулюванні, а також стрімкого технологічного прогресу, ефективне управління ресурсами набуває вирішального значення.

Рівень забезпечення банків ресурсами значно впливає на стабільність економічного розвитку країни. Зокрема, це стосується стимулювання інвестиційної активності, подолання економічних кризових явищ і забезпечення сталого зростання. Одним із основних завдань для комерційних банків є створення міцної ресурсної бази, яка дозволить задовольняти як поточні кредитні потреби бізнесу, так і підтримувати інвестиційну діяльність, формувати резерви й забезпечувати ліквідність. Ефективність банків у виконанні активних операцій та наданні послуг залежить від оптимального управління наявними і майбутніми фінансовими ресурсами.

Таким чином, питання оцінки й стратегічного забезпечення ресурсного потенціалу банків набуває особливої актуальності, оскільки від цього залежить стабільність банківської системи й економічного середовища в Україні.

Дослідженню теоретичних і практичних особливостей формування та управління ресурсним потенціалом банків України присвячено чимало праць вітчизняних економістів і вчених.

Дане питання аналізується у працях А. Герасимовича, А. Єпіфанова, О. Кравченко, Г. Панасенко, Д. Стоуна, К. Хітчінга, В. Коваленко, Ж. Торяник, Н. Шелудька, В. Прядка, І. Яковлева та інших. Проте, не зважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання оцінювання та напрямів забезпечення ресурсного потенціалу банків потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсами банківських установ.

Предметом дослідження є методи оцінювання та напрями забезпечення ресурсного потенціалу банків України, на прикладі АТ «АБ «РАДАБАНК».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розкриття особливостей формування та управління ресурсним потенціалом українських банків, визначення основних негативних факторів, що впливають на нього в сучасних умовах та запропонувати шляхи їх покращення.

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади дослідження ресурсного потенціалу банківських установ;
- провести аналіз показників, що характеризують ресурсний потенціал банків України;
- оцінити стан ресурсного потенціалу АТ «АБ «РАДАБАНК»;
- визначити проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків у сучасних умовах;
- вивчити зарубіжний досвід управління ресурсним потенціалом банків;
- запропонувати оптимізацію структури банківських ресурсів як інструмент підвищення їх ефективності;

– запропонувати Удосконалення механізму управління та контролю за формуванням ресурсної бази АТ «АБ «РАДАБАНК».

Методи дослідження. Для розкриття та з'ясування сутності ресурсного потенціалу банків використано структурно-функціональний метод та методи теоретичного узагальнення; аналіз та оцінку сучасного стану формування та розміщення банківських ресурсів на основі використання економіко-статистичних методів: порівняння, групування та методів фінансового аналізу; у процесі вивчення динаміки змін та встановлення взаємозв'язку між компонентами ресурсної бази застосовано графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Національного банку України, Державного комітету статистики України, періодичних видань Національного банку України, річна звітність АТ «АБ «РАДАБАНК», наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам ресурсного забезпечення банків України, електронні ресурси Інтернету з питань діяльності банків України.

Практичне значення роботи полягає у тому, що одержані результати можуть використовуватись у процесі підвищення ефективності формування ресурсної бази вітчизняними банками.

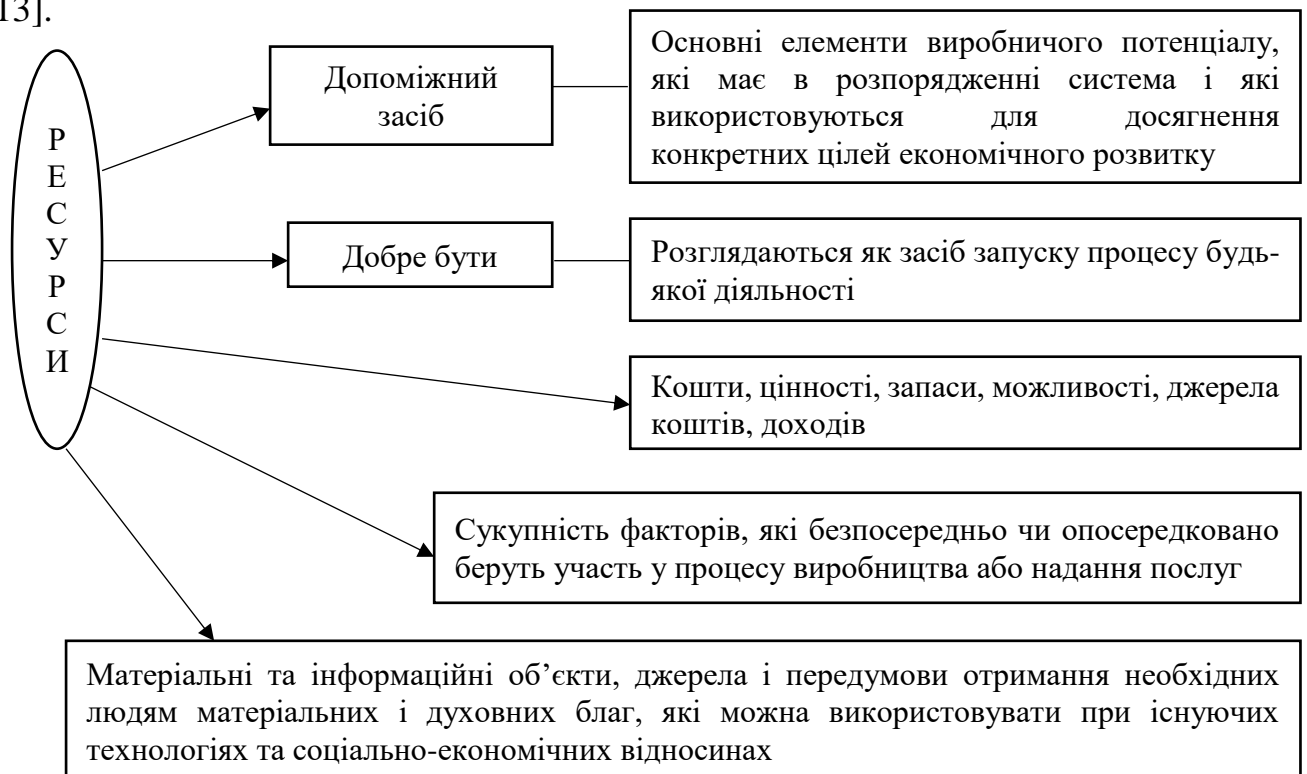
Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 95 сторінках, містить 11 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел складає 73 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

У сучасних умовах банківська система України зазнає динамічних змін, що породжує нові виклики в забезпеченні її безперервного функціонування. Постійна необхідність підвищення ефективності використання ресурсів залишається актуальним завданням, адже банки змушені адаптуватися до швидкоплинного фінансового середовища. Це вимагає впровадження інноваційних технологій, оптимізації процесів і вдосконалення спектра послуг. Раціональне управління ресурсами сприяє зміцненню конкурентоспроможності та забезпечує стійкість банківських установ у сучасних економічних реаліях.

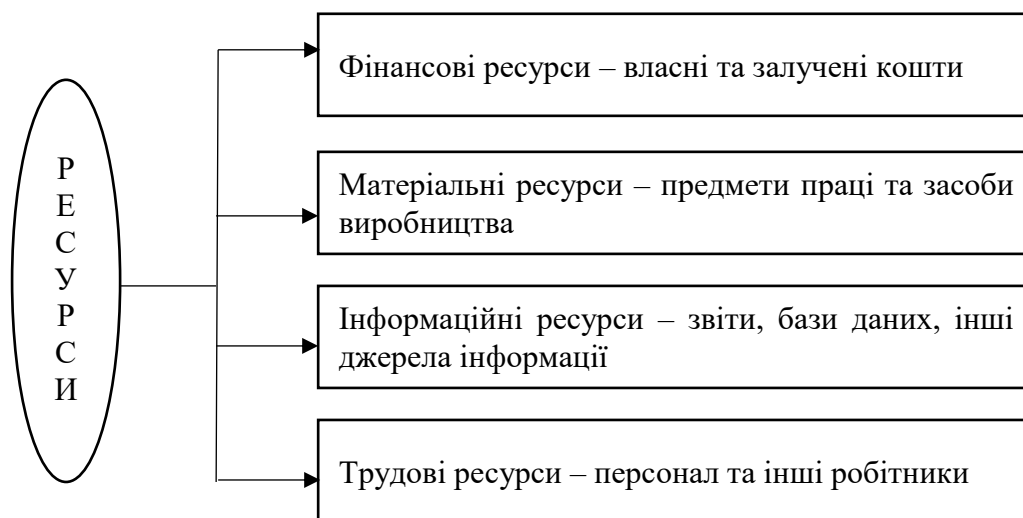
Термін «ресурс» походить від французького *resource* (що означає засіб, запас, джерело доходу) і має універсальний характер, охоплюючи багатоаспектні поняття. Основні трактування цього поняття в економічній теорії представлені на рис. 1.1. [13].



**Рис. 1.1 Основні визначення поняття «ресурс» [8]**

Ресурси – це узагальнене поняття, яке охоплює природні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, що використовуються для створення продукції чи надання послуг. Більшість науковців трактують поняття «ресурси» переважно з фінансової точки зору, однак такий підхід не враховує його комплексного характеру. Для успішного забезпечення будь-якої діяльності необхідно враховувати й інші види ресурсів [2].

Розглянемо основні види ресурсів на рис. 1.2



**Рис. 1.2 Види ресурсів [8]**

В економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття ресурсів, що також стосується трактування терміна «ресурсний потенціал банку».

Економічна сутність ресурсів комерційних банків має певні особливості. Вони виступають у ролі товару, який можна придбати (залучити) та використати, що підтверджує їхню споживчу вартість. Також ресурси можна реалізувати (розмістити), дозволяючи їм виконувати функцію капіталу та приносити дохід у вигляді відсотків. З огляду на це, ресурсну базу комерційного банку можна визначити як сукупність залучених коштів, у тому числі субординованого боргу, для їх подальшого вигідного розміщення серед клієнтів із дотриманням принципу ліквідності [4].



Однак в економічних дослідженнях існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Часто термін «банківські ресурси» використовують як синонім таких понять, як «банківський капітал» або «власний капітал банку».

Зокрема, О. Васюренко та І. Федосік трактують ресурсний потенціал як сукупність усіх фінансових ресурсів, які банк має у своєму розпорядженні, а також коштів, які він може потенційно залучити через ефективну банківську діяльність. Вони наголошують, що така діяльність спрямована на збільшення кількості клієнтів і вдосконалення банківських послуг [13].

А. Мороз і М. Савлук визначають ресурсний потенціал банку як здатність установи формувати свої ресурси. На їхню думку, кредитний потенціал банківської системи можна розглядати як обсяг нової грошової маси, яка може бути введена в обіг через надання кредитів підприємствам, компаніям і фізичним особам [5].

А. Єпіфанова визначає ресурсний потенціал банку як сукупність власних, залучених та позикових коштів, що перебувають у розпорядженні банку і використовуються ним для здійснення банківської діяльності на власний розсуд [28]. Отже, до складу ресурсного потенціалу входять елементи власного, залученого та позикового капіталу, які фінансова установа може залучати на ринку з метою проведення активних і пасивних операцій.

Ж. Довгань трактує ресурсний потенціал як граничні можливості банку у формуванні власних ресурсів. Вона зазначає, що це максимальний обсяг ресурсів, які банк здатен залучити на фінансовому ринку, що залежить від монетарної політики центрального банку, загального стану фінансового ринку, а також спроможності банку купувати й перекуповувати ресурси. Додатковим чинником є якість активів. Капітал банку при цьому виступає ключовим фактором створення та розширення ресурсного потенціалу. Ресурсна база, за словами дослідниці, охоплює всі банківські ресурси, мобілізовані установою на ринку, які перебувають у її розпорядженні на певний момент часу [23].

У таблиці 1.1 наведені визначення поняття «ресурсний потенціал банку» з точки зору різних авторів.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «ресурсний потенціал банку» за різними джерелами [24]**

Автор, джерело	Визначення
С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова.	сукупність усіх грошових коштів банку, які перебувають безпосередньо у його розпорядженні, а також коштів, які банк може потенційно залучити
Васюренко Л. В. Федосік І. М.	Сукупність усіх фінансових коштів банку, що знаходяться в безпосередньому його розпорядженні, і коштів, які можуть бути потенційно залучені банком у результаті проведення ефективної повномасштабної банківської діяльності або прирощені чи втрачені в разі проведення активних операцій
Барилюк І. В.	Сукупність усіх видів ресурсів, які здійснюють вплив на діяльність окремого банку - фінансові, матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні, просторові
Єпіфанова А. О., Маслак Н. Г. та Сало І. В.	Це сукупність власних, залучених та позикових коштів банку, що перебувають у безпосередньому його розпорядженні і використовуються на його розсуд для здійснення банківської діяльності
О. Заруба	Це потенційні можливості банку формувати свої ресурси
Вожжов А. П.	Сукупність власних, залучених та позикових коштів, що акумульовані, і коштів, які можуть бути потенційно залучені банком; потенційними можливостями установи формувати свої ресурси; максимальним обсягом ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку
Волик Н. Г.	Це максимум ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку
Коваленко В. В.	Власні кошти і кошти, залучені банком у результаті здійснення інших пасивно й активно-пасивних операцій банків

Аналіз наявних визначень поняття «ресурсного потенціалу банку» дозволив виокремити два основних підходи:

1. Ототожнення ресурсного потенціалу виключно з фінансовими ресурсами.
2. Розширене трактування, яке охоплює не лише фінансові ресурси, а й інші види ресурсів банку, такі як матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові [24].

У працях українських дослідників термін «банківські ресурси» часто трактується як сукупність власного капіталу та зобов'язань банку, які використовуються для здійснення активних операцій. Деякі автори звужують

поняття зобов'язань, обмежуючи його лише залученими ресурсами або окремими компонентами запозичення. Однак відсутність комплексного підходу до визначення складових ресурсної бази ускладнює аналіз її структури.

За визначенням, поданим в економічній енциклопедії, «банківські ресурси – це сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні банків і використовуються для здійснення кредитних та інших операцій» [24].

На думку А. Мороза та М. Савлука, «ресурси банківських установ – це сукупність коштів, що перебувають у їхньому розпорядженні і застосовуються для виконання активних операцій» [6].

У зарубіжній науковій літературі термін «ресурси банку» зазвичай не використовується як окрема категорія для дослідження. Натомість поняття «банківські ресурси» розглядається через призму пасивних операцій, які включають залучення коштів вкладників, отримання кредитів від інших банків, випуск боргових цінних паперів, а також інші дії, що сприяють збільшенню фінансових ресурсів банку.

Таким чином, банківські ресурси в іноземній практиці визначаються як акумульовані кошти, отримані внаслідок випуску цінних паперів, встановлення кредитних відносин із суб'єктами економіки та проведення фінансових операцій банку. У цьому контексті не йдеться про включення інших типів ресурсів, таких як матеріальні чи трудові.

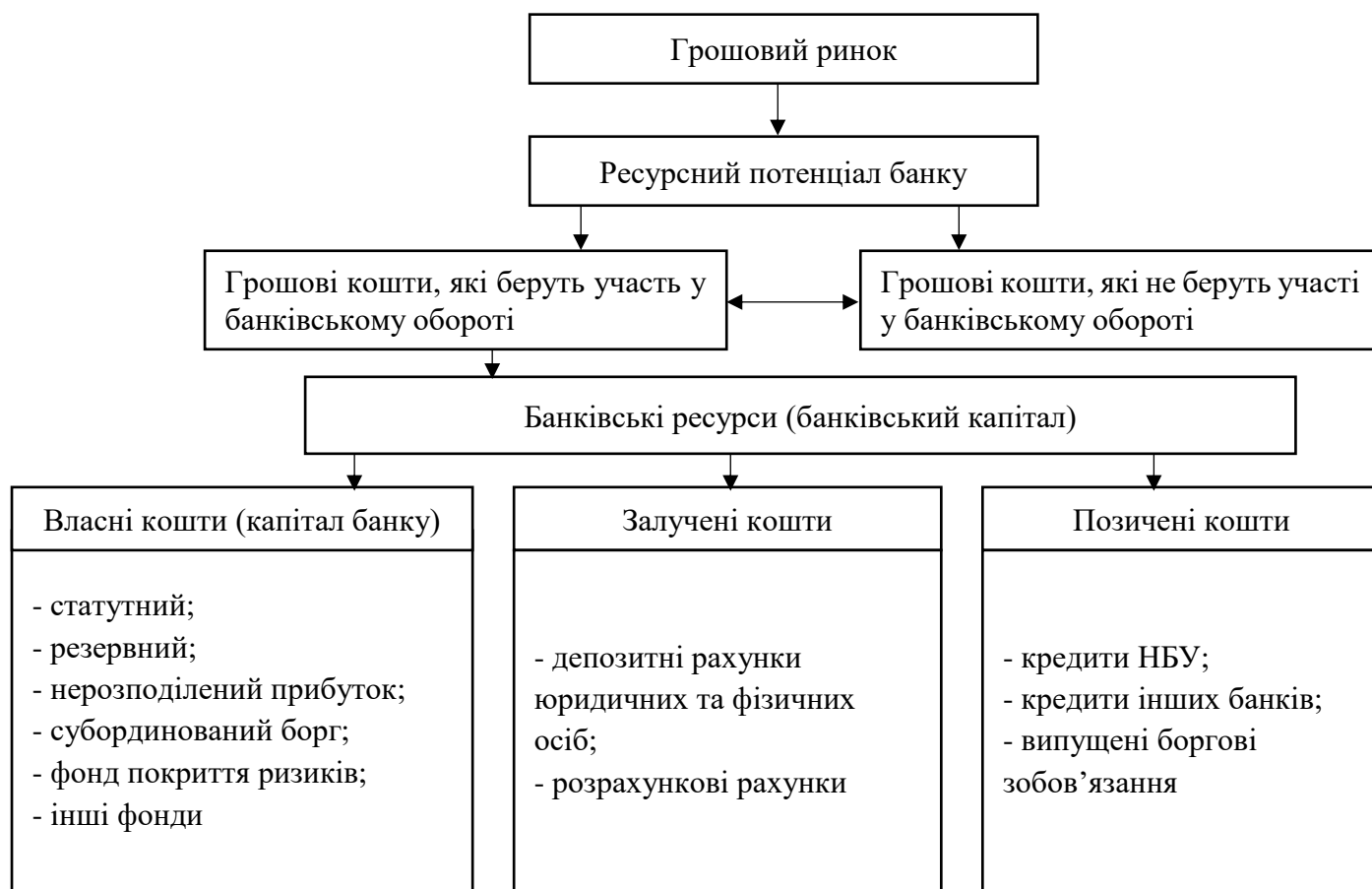
Щодо підходів до визначення потенціалу банків, виділяються три основні теоретичні напрями [9]:

1. Ресурсний підхід – потенціал банку визначається через доступні ресурси, які відображають його можливості.
2. Функціональний підхід – основою потенціалу є всі види діяльності, що здійснюються банком.
3. Інституційний підхід – потенціал банку залежить від можливостей, здібностей, досвіду та знань персоналу, з урахуванням інтелектуальних і морально-етичних характеристик.

Розуміння економічної сутності ресурсного потенціалу банку передбачає аналіз його здатності забезпечувати своєчасне, достатнє, ефективне та стабільне використання ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного функціонування та розвитку банківської установи.

На основі цього можна погодитися із трактуванням банківських ресурсів як сукупності власного капіталу, залучених та позикових коштів банку, які акумулюються на грошовому ринку і використовуються для реалізації активних операцій та надання банківських послуг з метою отримання прибутку.

Ресурсний потенціал банку відображено на (рис. 1.3) [9].



**Рис. 1.3. Структура ресурсного потенціалу банку [9]**

Ресурсний потенціал банку формується під впливом грошово-кредитної політики центрального банку, стану фінансового ринку, здатності банків залучати та перепродавати ресурси на цьому ринку, а також залежить від якості активів.

Важливо зазначити, що капітал банку відіграє ключову роль у створенні та розширенні його ресурсного потенціалу.

Ресурсна база банківської установи визначає її можливості щодо залучення коштів із грошового ринку, які вже використовуються або можуть бути залучені для банківської діяльності та обігу. Вона слугує фундаментом для розширення операцій банку. Ресурсний потенціал, у свою чергу, відображає максимальний обсяг ресурсів, які банк може акумулювати на фінансовому ринку.

Ресурсний потенціал банку охоплює кілька важливих аспектів. По-перше, він сприяє реалізації внутрішніх можливостей банку, таких як розвиток організаційної структури та розширення масштабів діяльності. Це дозволяє банку отримувати більший прибуток. По-друге, ресурсний потенціал має гарантійний аспект, забезпечуючи захист інтересів клієнтів. Основна мета формування ресурсного потенціалу українських банків полягає в підвищенні їх прибутковості, мінімізації ризиків і підтримці ліквідності.

Основні складові поняття «ресурсний потенціал банку» подано на рис 1.4. [13].



Рис 1.4. Основні складові поняття «ресурсний потенціал банку» [13]

Сукупність ресурсів комерційного банку створює основу для формування його ресурсного потенціалу. У той час як ресурсна система більше пов'язана з описом ресурсних потоків, що використовуються в процесі діяльності, ресурсний потенціал орієнтується на можливості отримання нових джерел ресурсів і забезпечення їх розвитку.

Економічне значення ресурсного потенціалу банку проявляється у таких аспектах:

1. Забезпечення функціонування банків. Ресурсний потенціал дозволяє формувати обсяг і структуру ресурсів, необхідних для безперебійної діяльності банківських установ.

2. Стимулювання економічного зростання. Через кредитування потреб суб'єктів господарювання за рахунок акумульованих ресурсів банки сприяють економічному розвитку країни.

3. Конкурентні переваги. Ресурсний потенціал дозволяє банкам зберігати довгострокові конкурентні позиції, визначаючи перспективні методи формування ресурсів, їх ефективне використання, а також адаптувати найкращі зарубіжні практики для підвищення конкурентоспроможності банківської системи.

4. Інтеграція у світову фінансову систему. Формування потужного ресурсного потенціалу сприяє виходу українських банків на міжнародні ринки капіталу та залученню іноземних інвестицій у банківську систему України.

5. Інформаційно-аналітичне забезпечення. Ресурсний потенціал є основою для обґрунтування стратегії формування ресурсів банку та ефективного їх використання.

6. Адаптація до ринкових змін. Забезпечується гнучкість та адаптивність банків до змін у ринковому середовищі.

7. Стратегічний розвиток банківської системи. Реалізація ефективної ресурсної політики сприяє визначенню напрямів стратегічного розвитку банків України [15].

Ресурсна політика – це сукупність елементів банківської політики, через які банк залучає ресурси на фінансовому ринку та ефективно розміщує їх серед

позичальників. Вона є ключовим інструментом для визначення та реалізації стратегії банку щодо акумуляції ресурсів і їх подальшого використання [17].

Ресурсну політику банку можна також розглядати як систему заходів, що спрямовані на:

Акумулювання тимчасово вільних коштів суб'єктів господарювання. Це включає в себе залучення депозитів, коштів юридичних осіб та фізичних осіб, що забезпечує базу для подальших фінансових операцій.

Формування власного капіталу банку. Власний капітал є важливим для стабільності банку та його здатності до виконання зобов'язань. Це також сприяє підвищенню фінансової стійкості банку.

Розміщення банківських ресурсів. Залучені ресурси потрібно ефективно розміщувати, щоб максимізувати прибуток. Це включає трансформацію ресурсів у кредити, інвестиції та інші активи, що дозволяє банку отримувати доходи та забезпечувати економічне зростання [18].

Перші два напрямки, що стосуються акумуляції ресурсів, орієнтовані на збільшення депозитів, власних коштів і залучення фінансування через різні фінансові інструменти. Третій напрямок пов'язаний з ефективним використанням цих ресурсів у вигляді кредитів та інвестицій, що дозволяє перетворювати їх у продуктивний капітал для фінансування економічних ініціатив і підприємницької діяльності.

Ця політика відіграє ключову роль у забезпеченні банку необхідною ліквідністю, здатністю отримувати прибуток та утримувати конкурентні позиції на фінансовому ринку. Одним із основних завдань для комерційних банків є створення ресурсної бази, яка сприяє економічному зростанню. Банківська система має бути забезпечена достатніми ресурсами для покриття поточних потреб суб'єктів господарювання, стимулювання інвестиційної діяльності, формування резервів і підтримки власної ліквідності [20].

На рисунку 1.5 представлена схема, яка демонструє види банківських операцій. Вони є невід'ємною частиною діяльності банку, тому їх називають базовими операціями [15].



**Рис. 1.5. Класифікація операцій комерційного банку [15]**

Головним джерелом формування банківських ресурсів виступають залучені кошти, які в середньому становлять близько 80% від загального обсягу ресурсів банківської системи України. Решта 20% припадає на власний капітал [15].

Переважаюча частина ресурсів комерційних банків створюється за рахунок позикових коштів, а не власного капіталу. У зв'язку з цим співвідношення між власними та позиковими коштами складає приблизно 1:20.

Залучений капітал (кошти) являє собою кредиторську заборгованість банку, що виникла в результаті попередніх операцій і підлягає поверненню у визначені терміни (див. рис. 1.6).





**Рис. 1.6. Структура залученого капіталу банку [13]**

Операції із залучення коштів визначають обсяги банківських ресурсів і, відповідно, масштаби діяльності комерційних банків. Водночас ефективне розміщення ресурсів сприяє підвищенню прибутковості, ліквідності, економічної незалежності та стабільності банків.

Ресурси комерційного банку – це сукупність грошових засобів, якими банк розпоряджається для здійснення кредитування, інвестування та інших активних операцій. Залежно від джерел формування, банківські ресурси поділяються на власні та залучені [13].

До власних коштів належать статутний капітал, резервні й інші фонди, резерви для покриття ризиків, а також нерозподілений прибуток. Залучені ресурси включають кошти клієнтів на депозитних рахунках, кредити від інших банків і позики від інших кредиторів.

У сучасних умовах залучення банківських ресурсів здійснюється здебільшого через депозитні операції та отримання кредитів на фінансовому ринку. Ще одним джерелом поповнення ресурсів є міжбанківське кредитування [24].

Оскільки діяльність комерційних банків орієнтована переважно на використання залучених ресурсів, основну їх частину складають депозитні кошти. Стабільність і надійність ресурсної бази банку, його прибутковість та подальший розвиток значною мірою залежать від ефективного управління формуванням депозитної бази.

Дослідження сутності поняття «депозитні ресурси» свідчить про наявність широкого спектра підходів до його визначення, представлених у сучасній науково-методичній літературі (див. Додаток А).

Структура джерел банківських ресурсів зображена на рис. 1.7.

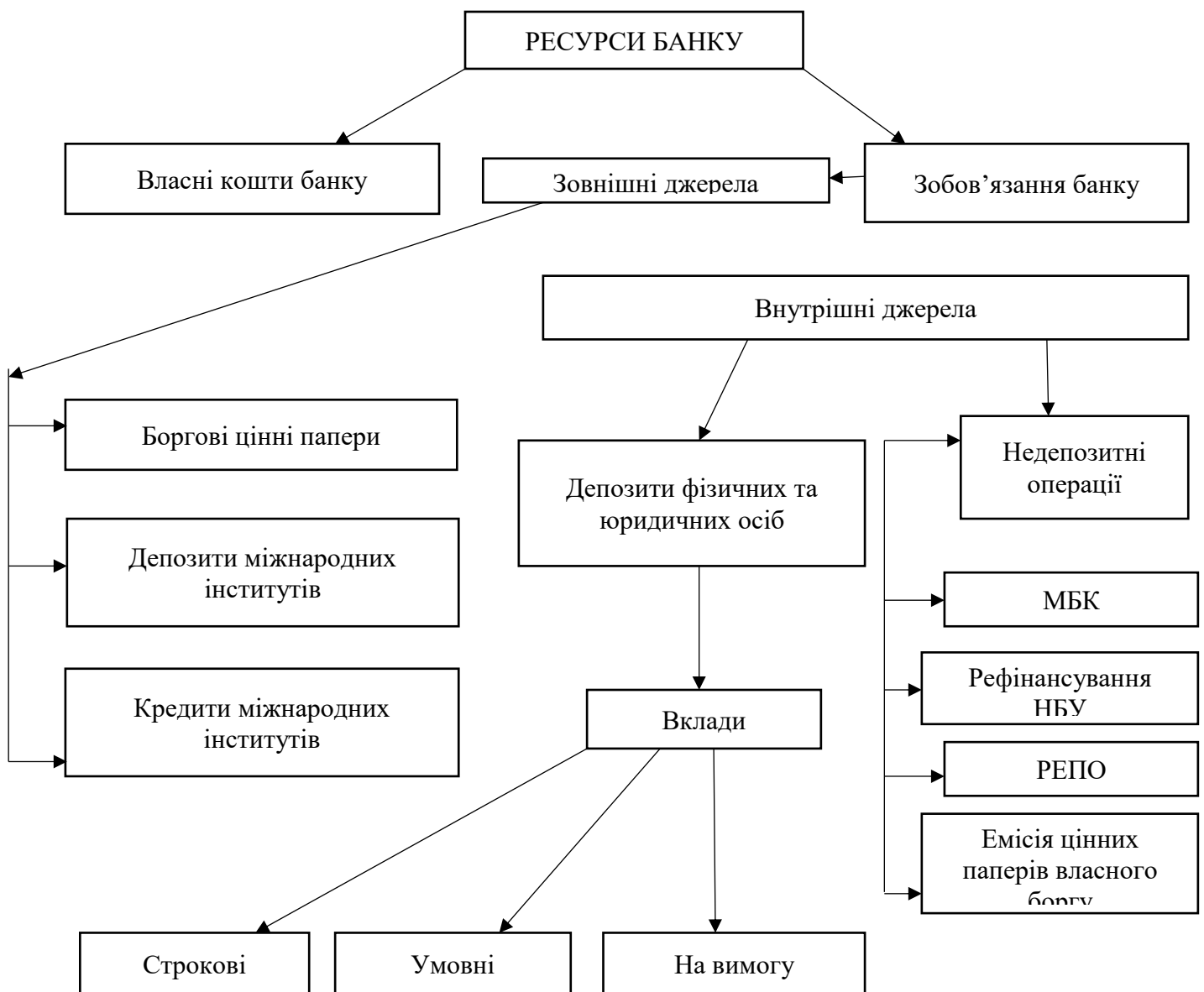


Рис. 1.7. Структура формування джерел банківських ресурсів [20]

Ресурсна база банку визначається як сукупність фінансових засобів, які включають власні, залучені та позикові кошти, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються для реалізації його функцій і здійснення операцій.

Для більш детального розуміння цього поняття необхідно проаналізувати кожен складову, що разом утворюють ресурсну базу банку.

Власний капітал банку включає кошти, внесені акціонерами та засновниками, з метою забезпечення економічної незалежності та фінансової стабільності банку протягом усього періоду його діяльності [6].

Позикові ресурси банку складаються з коштів, отриманих шляхом запозичення на міжбанківському ринку, у центрального банку або через реалізацію власних боргових інструментів на фінансовому ринку.

Залучені кошти становлять основне джерело ресурсів банку, яке використовується для проведення активних операцій. Депозитні ресурси формують базу діяльності будь-якої банківської установи.

Позикові кошти є особливо привабливими для банків, оскільки дозволяють установі займати активну позицію, визначати ключові напрями своєї діяльності та зосереджуватися на пріоритетних завданнях. У зв'язку з цим вони займають провідне місце в ресурсній базі банків.

У науково-методичній літературі представлені систематизовані підходи до класифікації депозитних ресурсів банків (див. табл. 1.3).

Науковці, які досліджують ефективність процесів у банківській системі, дійшли висновку, що серед існуючих показників результативності неможливо виокремити універсальний індикатор, який був би придатним для комплексної оцінки ресурсного потенціалу банку. Це обумовлено зростаючою кількістю об'єктів аналізу, показників та критеріїв оцінки, що ускладнюється умовами посиленої конкуренції на ринку банківських послуг і розвитком інтеграційних процесів [11].

Таблиця 1.3.

## Класифікація депозитних ресурсів банків [6]

№	Класифікаційна ознака	Вид
1	За категоріями вкладників	- кошти фізичних осіб; - кошти юридичних осіб; - кредитні установи; - суб'єкти господарської діяльності
2	За валютою	- у національній валюті; - в іноземній валюті
3	За ознакою резидентності	- депозитні ресурси резидентів; - депозитні ресурси нерезидентів
4	За способом оформлення	- іменні депозити; - вклади на пред'явника
5	За способом залучення (згідно з підтверджуючим документом)	- вклади залучаються шляхом укладення депозитного договору; - вклади надаються через депозитний (ощадний) сертифікат; - депозити залучаються шляхом випуску пластикової картки (корпоративної/фізичної особи); - вклади залучаються шляхом оформлення ощадної книжки
6	За способом вилучення:	- умовні
7	За цільовим призначенням	- гарантійні; - дохідні.
8	За умовами використання коштів	- депозитні ресурси з розміщенням до запитання; - строкові депозитні ресурси
9	Згідно з умовами залучення	- депозитні ресурси, залучені на класичних умовах; - депозитні ресурси, що мають додаткові умови залучення
10	З нарахуванням відсотків	- нарахування простих відсотків; - розрахунок складних відсотків
11	За терміном залучення:	- на певний термін; - без зазначення такого терміну

Сучасні методики оцінки ресурсного потенціалу банків мають низку значних недоліків, серед яких:

- обмеженість врахованих факторів ресурсного потенціалу (зазвичай оцінюється лише обсяг грошових потоків);
- орієнтованість на аналіз досягнутих результатів без урахування перспективного розвитку, що є важливим для банківської діяльності;
- складність автоматизації розрахунків у рамках багатьох існуючих підходів;

– фокусування переважно на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування банку та формулюванні оптимальної стратегії на основі отриманих даних [15].

Оптимальна методика оцінки ресурсного потенціалу банку має відповідати таким критеріям:

- відповідність передумов моделі оцінки особливостям банківського сектору;
- можливість отримання результатів для банків різного масштабу;
- здатність проводити аналіз у динаміці;
- можливість автоматизації процесу розрахунків для спрощення їх проведення [18].

На нашу думку, ключовим елементом у розробці підходу до оцінки ресурсного потенціалу банків є створення ефективної системи показників. Перелік таких індикаторів повинен забезпечувати всебічний і достовірний аналіз, а також швидке отримання необхідної інформації для розрахунків. Вибір показників доцільно здійснювати, орієнтуючись на такі критерії:

– Достатність: характеризує обсяг капіталу, потрібного банку для проведення активних операцій. У межах цього критерію пропонується використовувати три з чотирьох нормативів капіталу, встановлених НБУ (Н2, Н3, Н3-1), які найбільш точно відображають рівень достатності ресурсного потенціалу. Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1) не включається, оскільки він визначає лише абсолютну величину капіталу і не є коефіцієнтом.

– Ліквідність: визначає мінімально необхідний обсяг активів для виконання зобов'язань банку протягом певного періоду. Для оцінки цього критерію слід використовувати три обов'язкові нормативи ліквідності, передбачені НБУ.

– Якість: відображає стабільність і надійність ресурсної бази банку. На основі досліджень К. М. Азізової та Ж. І. Торяник було визначено три ключові показники, які найкраще відповідають цьому критерію.

– Ефективність використання: показує економічну ефективність управління ресурсами банку. Вибір показників для цього критерію базується на

роботах А. М. Герасимовича, М. Д. Алексеєнка та І. М. Парасій-Вергуненка. У результаті обрано три індикатори, які дозволяють оцінити ефективність використання різних видів фінансових ресурсів [22].

Обрані показники для кожного з вищезазначених критеріїв, на думку авторів, дозволяють максимально точно і оперативно оцінити рівень ресурсного потенціалу банку. Це, своєю чергою, створює основу для ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на покращення ресурсного потенціалу банківської установи.

Таким чином, для оцінки рівня ресурсного потенціалу банку пропонується використовувати систему, що складається з чотирьох груп показників. Ці показники забезпечують комплексну характеристику ресурсного потенціалу банку (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

#### Система показників для оцінки ресурсного потенціалу банків [23]

Назва показника	Нормативне значення (N1)
I Група - нормативи достатності капіталу	
Норматив адекватності регулятивного капіталу (K1)	0,1
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (K2)	0,09
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань (K3)	0,1
II Група - нормативи ліквідності	
Норматив миттєвої ліквідності (K4)	0,2
Норматив поточної ліквідності (K5)	0,4
Норматив короткострокової ліквідності (K6)	0,6
III Група - показники якості ресурсів банку	
Коефіцієнт забезпечення зобов'язань власними коштами (надійності) (K7)	0,05
Коефіцієнт доступності банку до запозичень на міжбанківському ринку (K8)	0,2
Мультиплікатор капіталу (K9)	10
IV Група - показники ефективності використання ресурсів банку	
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (K10)	0,05
Коефіцієнт використання зобов'язань (K11)	0,75
Коефіцієнт використання платних пасивів (K12)	0,9

На основі запропонованої у таблиці 1 системи коефіцієнтів можна оцінити рівень ресурсного потенціалу банку шляхом застосування трьох методів (рис. 1.8).

Нормативно-правове регулювання ресурсної бази комерційних банків в Україні включає:

- Закон України «Про банки і банківську діяльність»;
- Закон України «Про Національний банк України»;
- Постанови Кабінету Міністрів України, зокрема «Про систему валютного регулювання і валютного контролю»;
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- Положення, інструкції та постанови НБУ, а також інші нормативно-правові акти, що регулюють банківську сферу відповідно до законодавства України (Додаток Б).



**Рис. 1.8. Методи оцінки рівня ресурсного потенціалу банк [28]**

Національний банк України (НБУ) відіграє ключову роль у регулюванні ліквідності банківської системи через інструмент обов'язкового резервування. Основні положення цього механізму:

- Резервування коштів. Банки зобов'язані резервувати певний відсоток від суми своїх зобов'язань. Ця сума резерву повинна накопичуватись у середньому за встановлений період.
- Механізм усереднення. Якщо банк не зарезервував необхідну суму в окремий день, він може компенсувати її в інші дні. Такий механізм дозволяє банкам гнучко управляти своєю ліквідністю, допомагаючи їм згладжувати ринкові коливання.
- Роль інструменту. Забезпечення стабільності ліквідності банківської системи. Обмеження надлишкової ліквідності у фінансовому секторі.
- Єдині стандарти. Для всіх банків діють єдині стандарти визначення, формування та збереження обов'язкових резервів. НБУ може запроваджувати диференційовані резервні вимоги залежно від типу зобов'язань.
- Розмір резервів. Резервні вимоги визначаються у відсотках до загальної суми залучених коштів як у національній, так і в іноземній валюті [6].



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ УКРАЇНИ

#### 2.1. Аналіз показників, що характеризують ресурсний потенціал банків України

Попри значні виклики, пов'язані з агресивною війною росії, економіка України у 2023 році продемонструвала виняткову стійкість. Це стало можливим завдяки високому врожаю, урядовим стимулам, підтриманим міжнародними партнерами, а також дотриманню зобов'язань держави щодо забезпечення макроекономічної стабільності. За прогнозами, темпи економічного зростання в Україні у 2024 році досягнуть 3,7%, а в 2025 році – 6,1%.

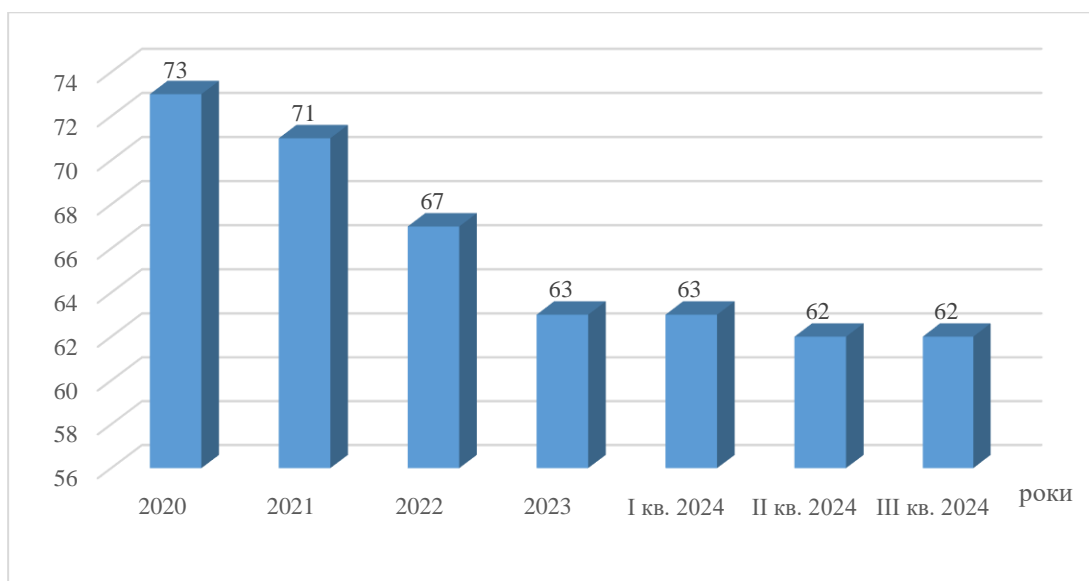
У третьому кварталі 2024 року банківська система України налічувала 62 установи. У вересні до групи державних банків було перекласифіковано невеликий Мотор-Банк (із часткою 0,02% активів банківського сектора) через судове рішення щодо передачі активів колишнього власника – підсанкційної особи – у власність держави. Хоча кількість державних банків зросла до семи, частка їхніх чистих активів залишилася на рівні 53,3%. При цьому частка коштів населення, залучених цими банками, дещо знизилася на 0,7 в. п., досягнувши 63,4%. Основним чинником такого зниження стало активніше залучення депозитів приватними та іноземними банками [55].

Динаміка кількості банків у 2020- III кв. 2024 рр. наведена на рис. 2.1.

У 2023 році банківська сфера зберегла основні тенденції, характерні для попередніх років. Банківська система залишалася стійкою, дієздатною та забезпеченою ліквідністю.

Обсяги загальних активів і депозитів у банківській системі продемонстрували значне зростання – на 32% та 48% відповідно, включаючи операції як у Національному банку України, так і на міжбанківському ринку. У травні 2023 року короткостроковий показник ліквідності перевищував мінімально допустимий рівень у три рази, що свідчить про високу фінансову стабільність

системи. Також помітно зросли показники основного та загального капіталу банків – на 14,3% та 23,8% відповідно [41].



**Рис. 2.1. Динаміка кількості банків у 2020- III кв. 2024 рр. [41]**

За підсумками дев'яти місяців 2023 року операційний дохід банківської системи зріс на 17,9% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Чистий процентний дохід збільшився ще суттєвіше – на 38,7%, попри зростання витрат на сплату відсотків, що було зумовлено підвищенням ставок за депозитами. Зростання процентних доходів перевищило темпи збільшення витрат.

Чистий комісійний дохід за цей період підвищився на 5,4%, хоча темпи його зростання поступово зменшувалися через уповільнення динаміки операцій із платіжними картками. Чистий операційний прибуток до формування резервів збільшився на 23,9% у річному вимірі, досягнувши 139 млрд грн.

Відрахування до резервів на покриття збитків за активними операціями зменшилися на 94,2% у порівнянні з попереднім роком. З початку повномасштабного вторгнення банки сформували резерви на кредити обсягом 104 млрд грн.

Рентабельність капіталу станом на 1 жовтня 2023 року зросла до 56,9%, тоді як рік тому цей показник становив лише 4,3%. Нарахований податок на прибуток

за дев'ять місяців перевищив навіть річний показник історично найприбутковішого 2021 року [20].

Із 63 платоспроможних банків на 1 жовтня 2023 року лише шість зазнали збитків, сукупний обсяг яких склав 155 млн грн. За попередніми результатами оцінки стійкості, проведеної НБУ, більшість банків адекватно оцінюють кредитні ризики. Водночас окремі установи можуть переглянути оцінки активів і сформованих резервів, що потенційно вплине на підсумкові показники прибутковості за рік [33].

На початку грудня 2023 року Президент України підписав закон №3474-ІХ, що вносить зміни до Податкового кодексу щодо особливостей оподаткування банків. Закон запроваджує додаткове тимчасове оподаткування надприбутків банків за результатами 2023 року зі ставкою 50%. Починаючи з 2024 року, базова ставка податку на прибуток банків становитиме 25%.

Банківський сектор, адаптувавшись до умов повномасштабної війни, демонструє стійкість і ознаки зростання. Згідно з даними НБУ, опублікованими в Огляді банківського сектору за III квартал 2023 року, спостерігається відновлення корпоративного кредитування, яке раніше скоротилося через російське вторгнення, а також активне зростання роздрібного кредитування в усіх сегментах. Високі показники прибутковості банків сприяють подальшому зміцненню їх капіталу. Очікується, що зростання капіталу банків триватиме навіть за умов підвищення ставки податку на прибуток [37].

Обсяги гривневих депозитів від фізичних осіб та підприємств продовжували суттєво зростати, а притоки коштів в іноземній валюті залишалися стабільно високими. Також зафіксовано збільшення обсягів строкових вкладів роздрібного сегмента, хоча темпи цього приросту були повільнішими порівняно з поточними депозитами. Банки активно збільшували інвестиції в ОВДП та депозитні сертифікати НБУ.

Крім того, тривало зростання гривневих портфельів чистих кредитів як для корпоративного, так і для роздрібного сегмента. Стабільне зниження процентних ставок стимулювало підвищення попиту на кредитування та зменшувало витрати

на залучення фінансування. Рівень операційної ефективності банків залишався високим, а витрати на створення резервів були незначними. Попри підвищення податкового навантаження, банківський сектор демонстрував прибутковість і стійкість. Завдяки високій рентабельності та достатньому капіталу фінансові установи здатні відповідати новим вимогам регулятора.

Протягом 2023 року було ліквідовано чотири банки: «Айбокс», «Конкорд», «Укрбудінвест» та «Форвард». Сукупна частка цих установ становила менше 1% від загальних активів банківської системи, тому їхнє виведення з ринку не мало суттєвого впливу на її роботу. На сьогодні в Україні функціонують 63 банки, що на 4 менше, ніж у 2022 році [52].

Кількість структурних підрозділів банків за рік скоротилася на 198 одиниць. Однак у четвертому кварталі 2023 року спостерігалось перше за останнє десятиріччя збільшення їх кількості – на 40 підрозділів [6].

**Таблиця 2.1**

**Динаміка показників банківського сектору України за період 01.01.2019  
- 01.03.2024 рр., млн грн [41]**

Назва показника	01.2019	01.2020	01.2021	01.2022	01.2023	01.2024	03.2024
Активи	1359703	1493298	1822814	2053232	2351678	2942806	2918498
Капітал	154 960	199 921	210 640	255 514	215 840	296 797	320 284
Кошти юридичних осіб	406 367	498 157	646 491	758 434	889 526	1260155	1259628
Кошти фізичних осіб	508 457	552 115	682 029	726 898	933 240	1084281	1071374

Протягом 2019–2023 років обсяг активів банківського сектору стабільно зростав (табл. 2.1). У 2023 році було зафіксовано найвищий темп зростання – 25,1% порівняно з попереднім роком. Значне збільшення продемонстрував і капітал банків, темп зростання якого склав 37,5% – найвищий показник за цей період, тоді як у 2022 році спостерігалось зниження капіталу на 15,5%.

Кошти суб'єктів господарювання у 2023 році зросли суттєво швидше, ніж у попередні роки, і їх приріст склав 41,7%. Водночас темпи зростання коштів

фізичних осіб були скромнішими – 16,2%, що є помітно нижчим показником у порівнянні з 2022 роком, коли цей показник сягав 28,4% [3].

Далі проведемо детальний аналіз динаміки ресурсного потенціалу банків України за 2022–2023 роки у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Динаміка ресурсного потенціалу банків України за період 2021-2023 рр.,  
млн грн [51]**

Складові елементи ресурсної бази	Роки, млн грн			Абсолютне відхилення, млн грн		Темп росту, 2023 до 2021
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	
Пасиви, загалом	2053928	2353592	2942806	299664	589214	43,28
Балансовий капітал	255678	218549	296797	-37129	78248	16,08
з нього статутний капітал	481535	407021	404751	-74514	-2270	-15,95
Частка капіталу у пасивах, або капіталомісткість, %	12,45	9,29	10,09	-3,16	0,8	-18,96
Зобов'язання банків	1798250	2135043	2646009	336793	510966	47,14
з них кошти суб'єктів господарської діяльності	758434	889526	1260155	131092	370629	66,15
Вклади фізичних осіб	727022	933553	1084281	206531	150728	49,14

Згідно з даними таблиці 2.2, протягом 2021–2023 років обсяг капіталу банків зріс на 16,08% і становив 296 797 млн грн. Водночас у період 2021–2022 років спостерігалось скорочення балансового капіталу на 37 129 млн грн.

Зобов'язання банків України за цей трирічний період збільшилися на 47,14%, що було зумовлено значною девальвацією національної валюти. Обсяг коштів суб'єктів господарювання зріс на 66,15%, а депозити фізичних осіб також продемонстрували значне зростання – на 49,14%, або на 357 359 млн грн.

У 2023 році обсяг гривневих коштів фізичних осіб зріс на 20,5%, причому за останній квартал року цей показник збільшився на 7,3%. У грудні спостерігалось особливо значне прискорення темпів зростання, що пояснюється сезонними виплатами зарплат і премій. Зростання депозитів фізичних осіб було рівномірним у всіх банках, однак найвищі темпи демонстрували приватні банки – 10,1% [66].

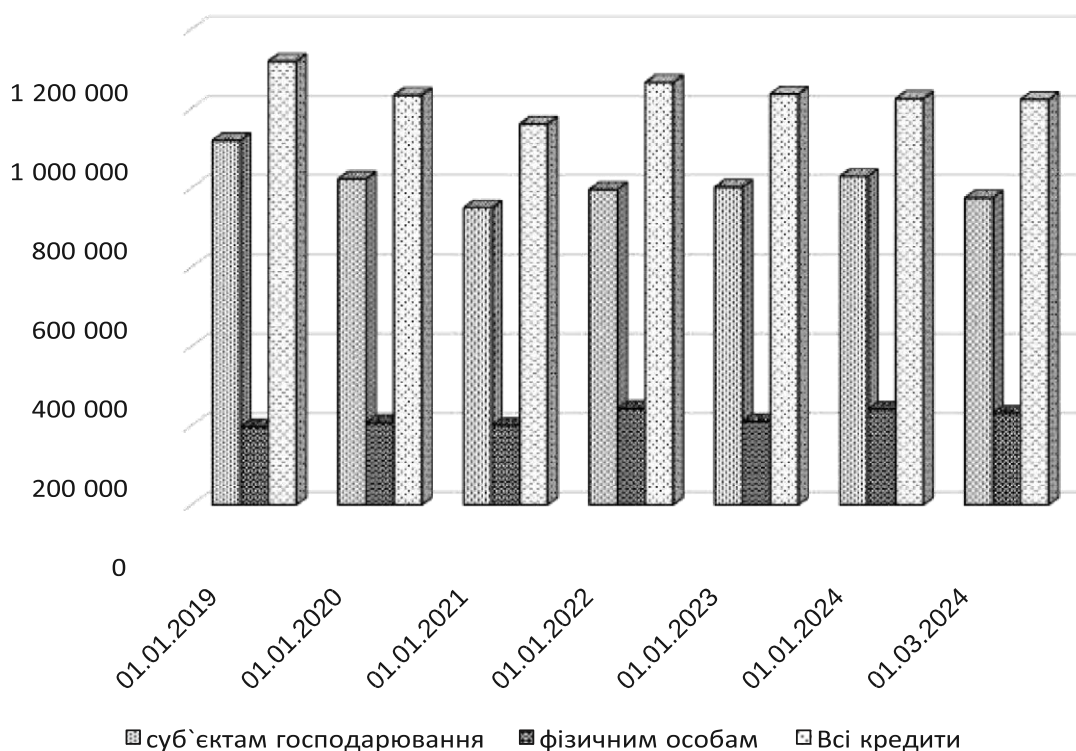
Попри традиційний сезонний відтік коштів з рахунків фізичних осіб на початку 2024 року, ситуація не становила загрози для стабільності банківського фінансування. За останній квартал обсяги строкових гривневих депозитів зросли на 6,4%. Приріст роздрібних строкових вкладів за рік досяг рекордного рівня за останнє десятиріччя – 37,2%. У структурі нових гривневих депозитів переважали вклади терміном від трьох до шести місяців [3].

У 2023 році обсяг гривневих коштів підприємств зріс на 50,8%, із приростом на 17,8% у четвертому кварталі. Найбільший приплив коштів спостерігався у державних та приватних банках, де показники зростання перевищували 20% кожного кварталу. Водночас кошти бізнесу в іноземній валюті збільшувалися повільніше – лише на 3,2% за квартал. Цей приріст відбувався переважно у державних та приватних банках, де показники зростання становили 11,2% і 9,1% відповідно. Рівень доларизації депозитів продовжував знижуватися шостий квартал поспіль і досяг 31,5% [3].

Кредитування демонструвало спад у 2023 році – на 1,1% (рис. 2.2), після зниження на 2,7% у попередньому році. Зростання обсягів кредитування спостерігалось лише у 2021 році, коли воно збільшилося на 10,9%. У 2023 році кредитування фізичних осіб зросло на 6,0%, тоді як обсяги кредитів юридичним особам скоротилися на 2,2% [45].

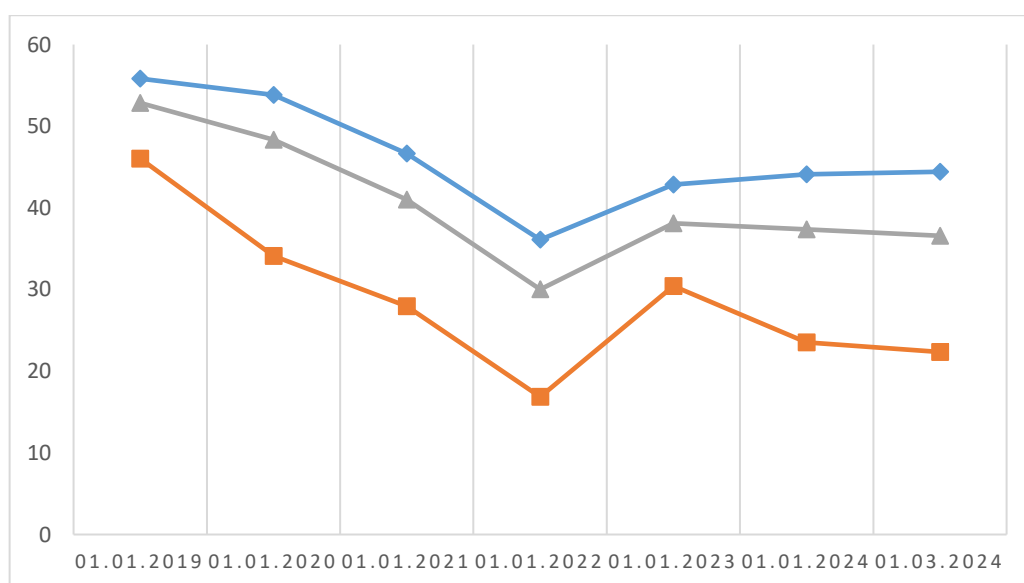
Частка непрацюючих кредитів (NPL) у загальному обсязі кредитів банків поступово зменшувалася до початку 2022 року, проте протягом цього року зросла з 30% до 38%, а згодом почала поступово знижуватися.

Частка NPL за кредитами юридичних осіб демонструвала зниження з початку 2019 року, коли вона становила 55,8%, до 36,1% станом на 1 січня 2022 року. Після цього спостерігалось зростання, і станом на 1 березня 2024 року цей показник досяг 44,43%.



**Рис. 2.2. Динаміка показників кредитування банківського сектору України за 01.2019-03.2024 рр., млн грн. [41]**

Щодо кредитів фізичних осіб, їхня частка NPL зменшилася з 46,04% на початку 2019 року до 16,86% на 1 січня 2022 року. Протягом 2022 року показник зріс до 30,44%, але згодом почав знижуватися, і станом на 1 березня 2024 року склав 22,35% (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Зміна частки непрацюючих кредитів банківського сектору України за 01.01.2019-01.03.2024 рр., % [41]**

Таблиця 2.3

## Зміна частки непрацюючих кредитів банківського сектору

України за 01.01.2019-01.03.2024 рр., % [41]

	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.03.2024
Кредити корпоративному сектору	55,83	53,83	46,66	36,10	42,87	44,12	44,43
Кредити фізичним особам	46,04	34,11	27,94	16,86	30,44	23,52	22,35
Всі кредити	52,85	48,36	41,00	30,02	38,12	37,35	36,59

Банківський сектор демонструє високий рівень рентабельності (рис. 2.4). Найнижчі показники були зафіксовані на 1 січня 2023 року: рентабельність капіталу становила 9,68%, а рентабельність активів – 1,04%. На 1 березня 2024 року спостерігалися найвищі значення: рентабельність капіталу досягла 49,95%, а рентабельність активів – 5,33% [45].

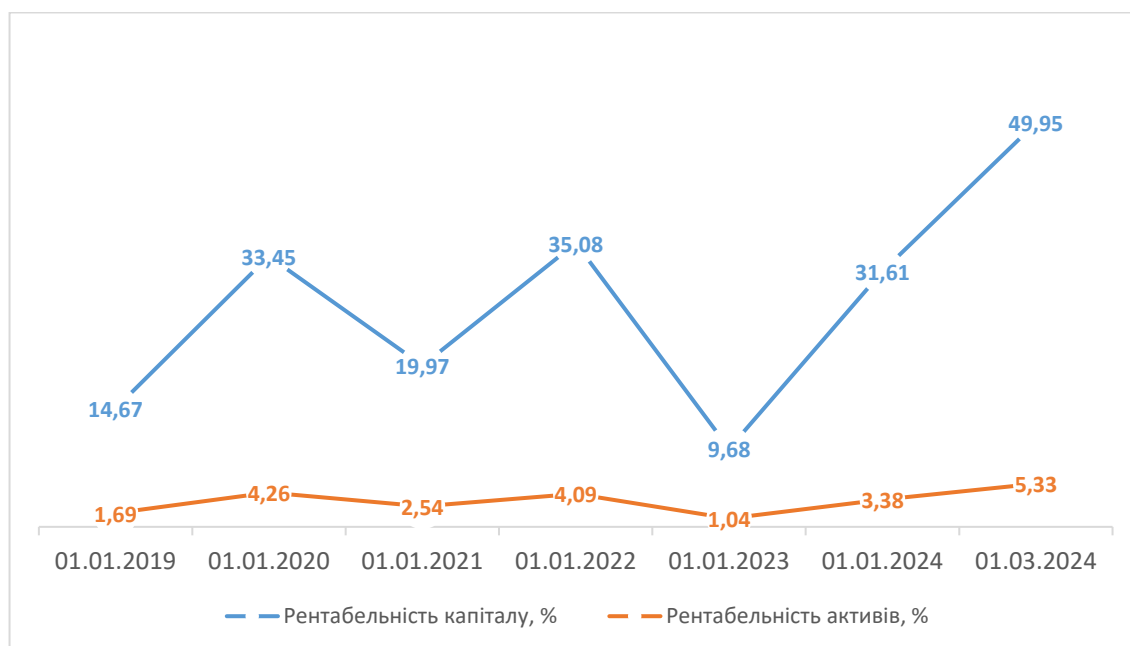


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності банківського сектору

України за 01.2019-03.2024 рр. [45]



Оцінка стійкості банківської системи, проведена НБУ минулого року, підтвердила наявність достатнього рівня капіталу та значний запас міцності. Це створює передумови для подальшого посилення вимог до капіталу. Починаючи з травня 2024 року, банки переглядатимуть розрахунки операційного ризику, використовуючи найновіші фінансові дані, оскільки попередні розрахунки проводилися до лютого 2022 року [45].

У серпні 2024 року банки дотримувалися оновлених вимог до структури капіталу. Крім того, цього року НБУ планує визначити графік впровадження буферів системної важливості та консервації капіталу. Завдяки акумульованим прибуткам банківський сектор зможе відповідати цим новим вимогам, що потенційно дозволить послабити обмеження на виплату дивідендів.

## **2.2. Оцінка стану ресурсного потенціалу АТ «АБ «РАДАБАНК»**

АТ «АБ «РАДАБАНК» має понад 30 років досвіду в наданні висококласного банківського обслуговування. Це фінансова установа з повністю українським капіталом, яка за даними Національного банку України займає місце серед топ-15 банків з приватним капіталом та посідає 32-е місце серед 62 банків країни [64].

Банк здійснює свою діяльність відповідно до Банківської ліцензії Національного банку України № 166 від 14.11.2011 року. Також він має ліцензії від Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку для проведення професійної діяльності на фондовому ринку, зокрема:

- Ліцензія серії АД 034429 від 13.06.2012 року для брокерської діяльності на ринку цінних паперів, без обмежень терміну дії. Ліцензія була переоформлена рішенням комісії від 23.06.2021 №420 для діяльності на ринках капіталу, що охоплює як брокерську, так і субброкерську діяльність.
- Ліцензія серії АЕ 294570 від 04.11.2014 року для дилерської діяльності на фондовому ринку, також без обмежень терміну дії, переоформлена в 2021 році.
- Ліцензія серії АЕ 286562 від 08.10.2013 року для депозитарної діяльності [64].

Ці ліцензії дозволяють банку здійснювати широкий спектр операцій на ринках капіталу та з цінними паперами.

Протягом 2023 року, на основі наданих ліцензій, банк здійснював різноманітні банківські та фінансові послуги, включаючи:

- Надання розрахунково-касових послуг клієнтам у національній та іноземних валютах.
- Ведення кореспондентських рахунків у уповноважених банках України та здійснення операцій за ними.
- Ведення кореспондентських рахунків у банках-нерезидентах у іноземних валютах та здійснення операцій за ними.
- Залучення коштів від юридичних та фізичних осіб.
- Надання кредитів суб'єктам господарювання та фізичним особам.
- Проведення факторингових операцій.
- Надання гарантій юридичним особам.
- Надання кредитів іншим банківським установам.
- Операції з іноземною валютою та банківськими металами, зокрема купівля, продаж та обмін готівкової іноземної валюти; торгівля іноземною валютою на валютному ринку України; неторговельні операції з валютними цінностями; торгівля банківськими металами та монетами іноземних держав.
- Здійснення брокерської, дилерської та депозитарної діяльності на фондовому ринку.
- Зберігання цінностей та надання в оренду індивідуальних банківських сейфів.
- Реалізація пам'ятних та ювілейних монет України, а також інвестиційних монет.
- Прийом платежів за комунальні послуги та інші платежі від населення.
- Переказ та виплата коштів через системи грошових переказів «Welsend», «MoneyGram International», «RIA Money Transfer».
- Здійснення інкасації коштів та перевезення валютних цінностей.

– Випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з їх використанням.

– Довірчі операції [64].

Цей спектр послуг підтверджує широкий спектр фінансових операцій, які банк здійснює у відповідності до отриманих ліцензій.

Мета та цілі діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» у 2023 році полягали в забезпеченні стабільної та безперебійної роботи банку як важливої частини фінансової системи країни та в максимальній підтримці Збройних Сил України.

Банк продовжував працювати як універсальний фінансовий заклад, надаючи повний спектр банківських послуг для всіх категорій клієнтів. Наглядова рада та Правління продовжували виконувати свої функції, забезпечуючи стабільність і розвиток установи.

На 31 грудня 2023 року АТ «АБ «РАДАБАНК» мав 28 відділень, зокрема 11 у місті Дніпро та області, по три у містах Київ та Львів, по два у Харкові та Запоріжжі, а також по одному відділенню у містах Одеса, Тернопіль, Черкаси, Вінниця, Хмельницький, Полтава, Миколаїв [64].

Попри значні труднощі, спричинені російською агресією, яка триває майже два роки, банк відкрив два нові відділення у містах Полтава та Миколаїв у 2023 році, тим самим розширивши свою присутність у регіонах, де раніше не мав представництва. Упродовж року Банк також поступово відновив діяльність тимчасово закритих відділень у містах з підвищеною загрозою для життя клієнтів і співробітників (зокрема у Харкові, Запоріжжі та Кривому Розі).

На початок 2024 року в АТ «АБ «РАДАБАНК» працювало 605 співробітників, а станом на 1 жовтня 2024 року їх кількість зросла до 664. Мережа відділень банку за 2024 рік збільшилась до 30, а в найближчих планах – відкриття ще двох нових відділень.

Банк підтвердив свій довгостроковий кредитний рейтинг uaAAA та рейтинг надійності депозитних вкладів на рівні r5- від НРА «Рюрік» станом на жовтень 2024 року.

3 квітня 2024 року АТ «АБ «РАДАБАНК» отримав нагороду від Асоціації українських банків (АУБ) як переможець 2024 року за розвиток мережі серед українських банків з приватним капіталом і внесок у фінансову стійкість економіки України.

Згідно з РА «Стандарт Рейтинг», банк увійшов до ТОП-16 банків за підсумками 2023 року за рівнем співвідношення чистого комісійного доходу до чистого процентного доходу (26,63%), покращивши свої позиції на дві сходинки порівняно з попереднім звітом [64].

У квітні 2024 року АТ «АБ «РАДАБАНК» було включено до Переліку банків-агентів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО). Згідно з рішенням виконавчої дирекції Фонду від 25.04.2024 № 498, банк уклав договір про здійснення виплат гарантованих сум відшкодувань через Автоматизовану систему виплат ФГВФО.

У жовтні 2024 року банк був відзначений премією Banker Awards 2024 в номінації «Оригінальний інвестиційний інструмент».

Ці досягнення свідчать про високий рівень довіри до банку та його стабільність. У наступному кроці буде проведено аналіз фінансової звітності банку для оцінки його ресурсного потенціалу та основних показників господарської діяльності.

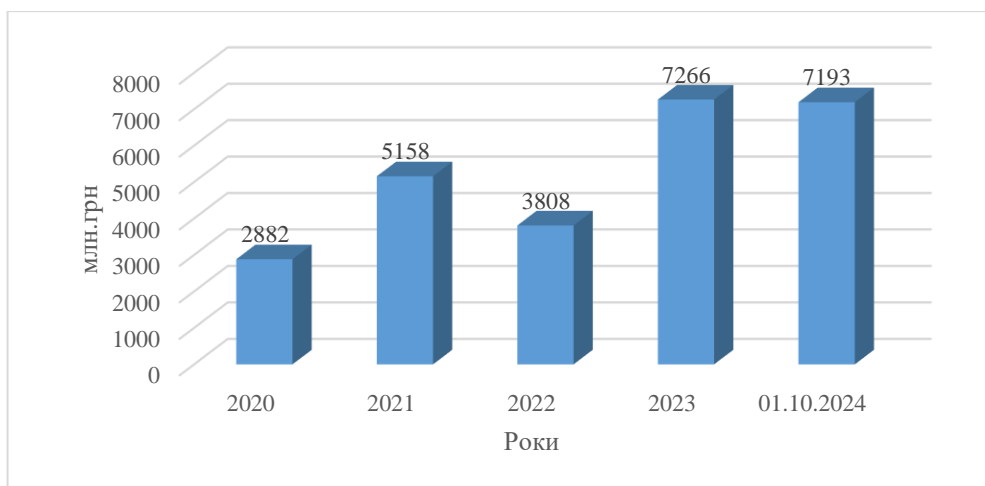
У табл. 2.4 представлено аналіз динаміки активів і їхніх складових комерційного банку за 2020–2024 роки.

**Таблиця 2.4**

**Аналіз динаміки активів і їхніх складових АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020–2024 роки., млн.грн. [64]**

Показник	1.10.2024	2023	2022	2021	2020
АКТИВИ	7193	7266	3808	5158	2882
Грошові кошти	3138	4145	1924	1172	679
Кредити та заборгованість клієнтів (нето)	2506	1551	1156	1844	972
Інвестиції в державні цінні папери	1196	1230	393	1878	1023
Основні засоби та нематеріальні активи	247	226	202	224	127
Інші активи	106	114	133	40	81

З наведеної таблиці видно, що загальний обсяг активів банку в 2024 році становив 7193 млн грн, що на 1% менше, ніж у 2023 році (7266 млн грн), але значно перевищує рівень 2020 року (2882 млн грн). Зростання активів з початку 2020-х років свідчить про стабільне збільшення масштабів банківської діяльності та здатність банку адаптуватися до змінних умов економічного середовища.

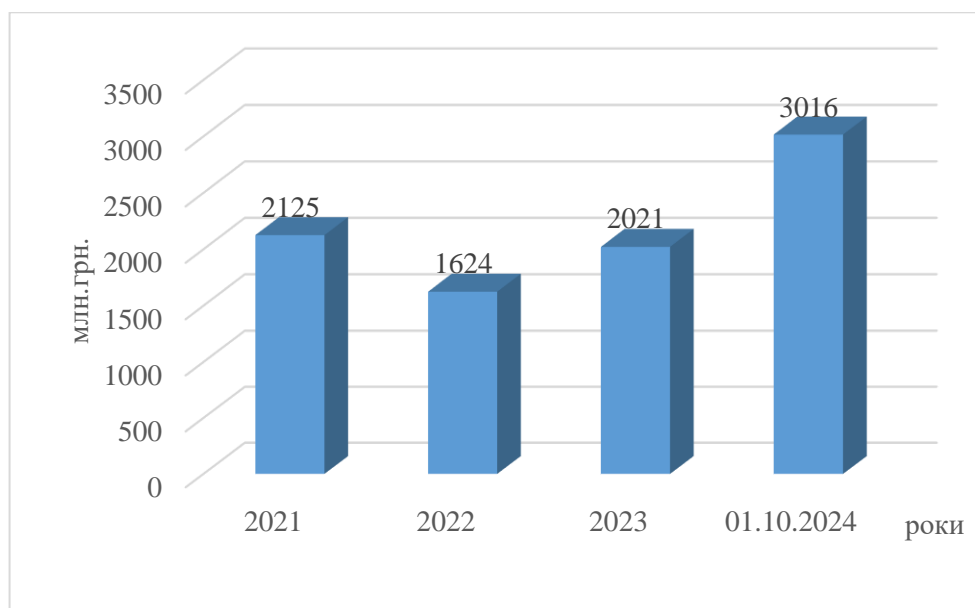


**Рис. 2.5. Динаміка валюти балансу за період, млн грн. [64]**

Грошові кошти є одним із ключових показників ліквідності банку. У 2024 році вони становили 3138 млн грн, що на 24,3% менше порівняно з 2023 роком (4145 млн грн). Проте, порівняно з 2020 роком (679 млн грн), цей показник збільшився більш ніж у 4,6 рази. Зниження грошових коштів у 2024 році може бути зумовлене активним використанням коштів для кредитування або інвестування в інші фінансові інструменти, що впливає на структуру ліквідності.

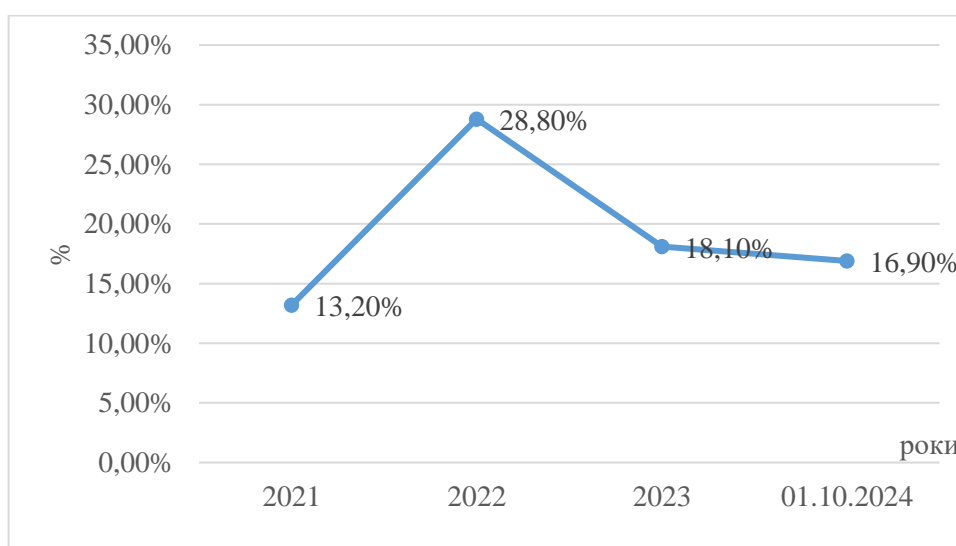
Портфель кредитів та заборгованості клієнтів є важливим індикатором бізнес-активності банку. У 2024 році він склав 2506 млн грн, що на 61,6% більше, ніж у 2023 році (1551 млн грн). Це свідчить про активізацію кредитної діяльності банку, що є характерним для банків, що працюють у ринкових умовах з відносно високим попитом на кредити. Зростання цього показника у порівнянні з 2020 роком (де він становив 972 млн грн) також вказує на стійке зростання ринку позик.

Проте, динаміка чистого кредитного портфелю банку наведена на рис. 2.6. свідчить про зростання суми наданих кредитів з 1624 млн.грн. у 2022 році до 3016 млн.грн. станом на 01.10.2024 р.



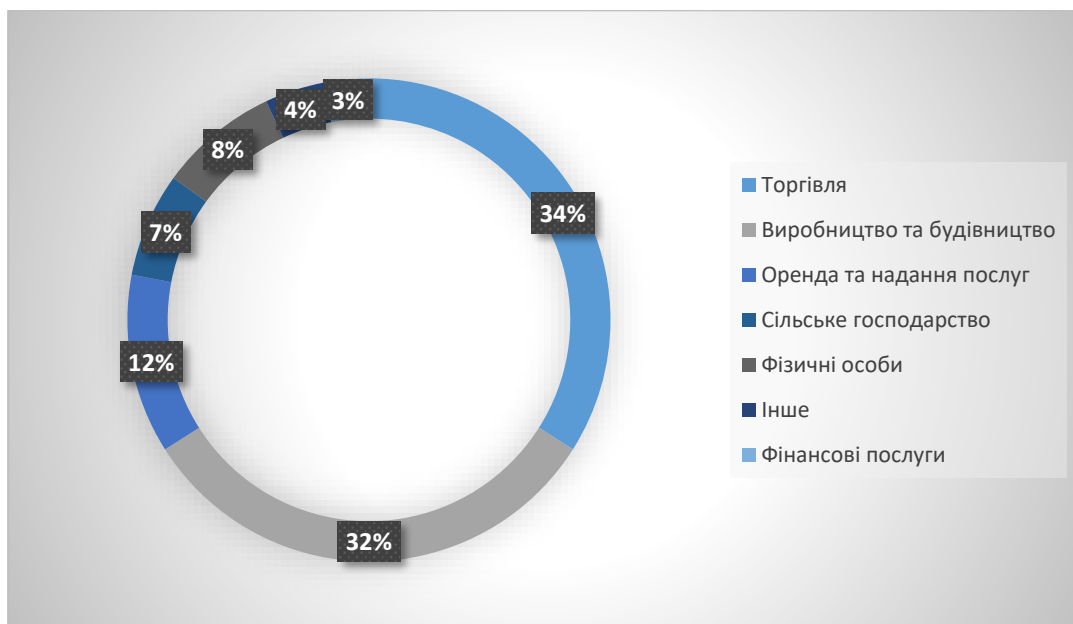
**Рис.2.6. Динаміка кредитного портфелю на кінець періоду, млн грн. [64]**

Рівень резервування кредитного портфелю за період з 2021 по 01.10.2024 р. представлений на рис. 2.7 показує зменшення рівня резервів з 28,8% у 2022 році до 16,9 % станом на 01.10.2024 р.



**Рис. 2.7. Рівень резервування кредитного портфелю за період з 2021 по 01.10.2024 р. [64]**

Структура кредитного портфелю за видами економічної діяльності на 01.10.2024 р представлена на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Структура кредитного портфелю за видами економічної діяльності на 01.10.2024 р. [64]**

З наведеного рисунку видно, що із загального обсягу кредитів, більшість були надані у такі сфери як виробництво та будівництво (32%) та торгівлю (34%).

Інвестиції в державні цінні папери для банку є важливою складовою портфеля, що забезпечує додаткові доходи та підтримує ліквідність. У 2024 році цей показник становив 1196 млн грн, що на 2,8% менше, ніж у 2023 році (1230 млн грн), і на 36,3% менше порівняно з 2021 роком (1878 млн грн). Таке зниження може свідчити про зменшення інтересу до інвестування в державні облігації або зміни в інвестиційній стратегії банку.

Основні засоби та нематеріальні активи банку зросли з 127 млн грн у 2020 році до 247 млн грн у 2024 році. Це свідчить про інвестиції в розвиток інфраструктури, модернізацію технологічних систем і інші довгострокові активи, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Інші активи банку залишаються порівняно незначними, але все ж показують зміни. У 2024 році вони становили 106 млн грн, що на 7% менше, ніж у 2023 році (114 млн грн), але на 2,7 разу більше, ніж у 2021 році (40 млн грн). Ці активи можуть включати різноманітні фінансові інструменти або інші ресурси, які не належать до основних категорій, але можуть бути важливими для операційної діяльності.

Отже, загалом комерційний банк продовжує демонструвати стабільне зростання активів, зокрема завдяки зростанню кредитного портфеля. Зниження грошових коштів та інвестицій у державні цінні папери свідчить про активну інвестиційну політику та можливі зміни в стратегії управління ліквідністю. Поступове збільшення основних засобів та нематеріальних активів є ознакою розвитку інфраструктури та адаптації до нових технологічних викликів.

Аналіз динаміки зобов'язань та власного капіталу комерційного банку за 2020–2024 роки представлено у табл. 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Аналіз динаміки зобов'язань та власного капіталу комерційного банку  
за 2020–2024 роки [64]**

Показник	1.10.2024	2023	2022	2021	2020
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	6526	6761	3367	4726	2544
Кошти банків				1047	350
Кошти юридичних осіб	3504	4415	2091	2239	1176
Кошти фізичних осіб	2888	2201	1204	1347	971
Інші зобов'язання	134	145	72	93	47
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	667	505	441	432	338
Статутний капітал	301	301	301	301	200
Накопичений прибуток	366	204	140	131	138
<b>УСЬОГО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	7193	7266	3808	5158	2882

З представленої таблиці видно, загальна сума зобов'язань та власного капіталу банку станом на 01 січня 2024 року становила 7193 млн грн, що є на 1% менше порівняно з 2023 роком (7266 млн грн). Зазначене значення значно перевищує показники 2020 року (2882 млн грн), що свідчить про стабільне

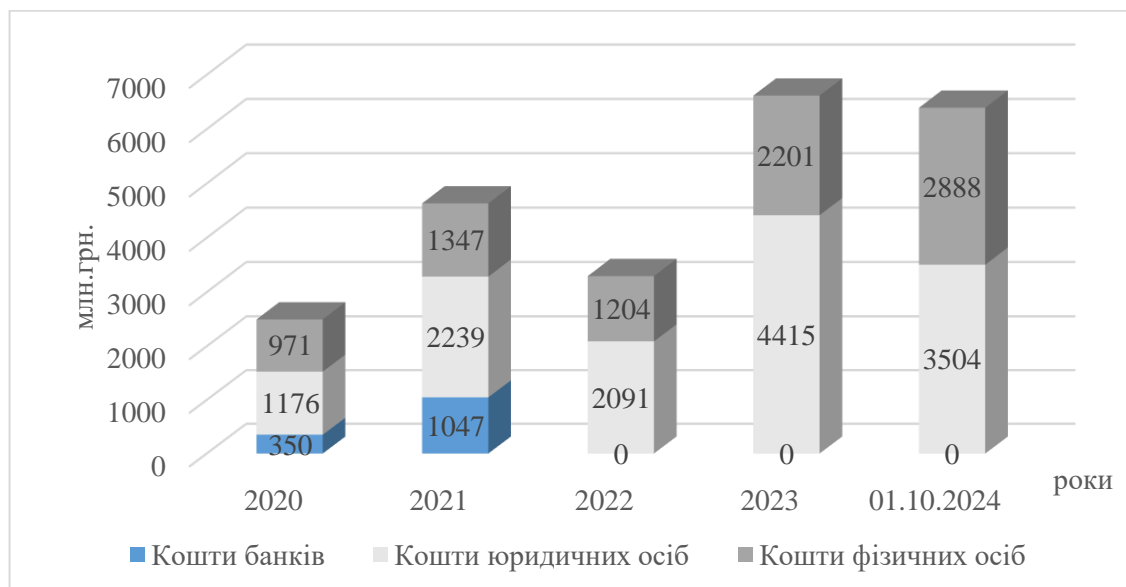


зростання фінансових ресурсів банку та його здатність ефективно залучати капітал і управляти зобов'язаннями.

Загальний обсяг зобов'язань банку в 2024 році становив 6526 млн грн, що на 3,5% менше порівняно з 2023 роком (6761 млн грн), однак це все ще на 157,4% більше, ніж у 2020 році (2544 млн грн). Найбільше зростання спостерігається у коштах юридичних осіб та коштах фізичних осіб [64].

На рис. 2.9. представлена динаміка основних джерел фондування діяльності банку.

Отже, показник коштів банків у 2022-2024 роках не зазначено, але у 2021 році він становив 1047 млн грн, що було збільшенням порівняно з 350 млн грн в 2020 році. Це свідчить про підвищену ліквідність та взаємодію з іншими банками.



**Рис. 2.9. Динаміка основних джерел фондування [64]**

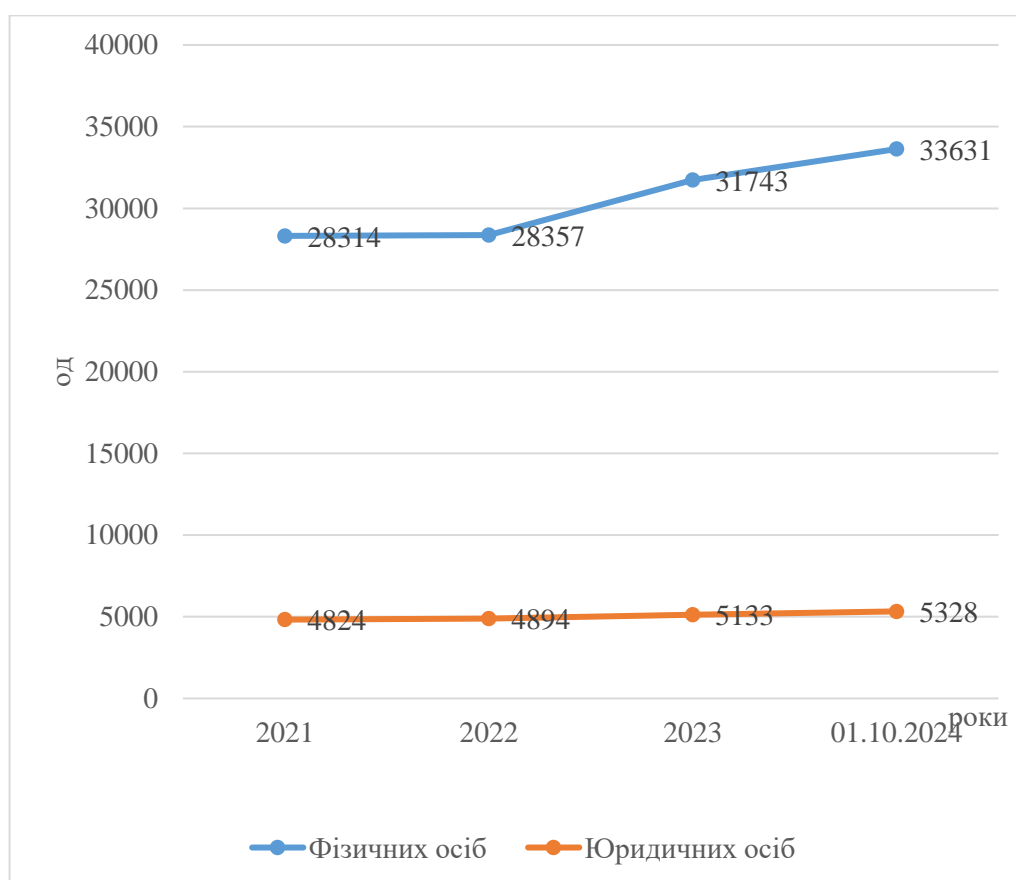
У 2024 році цей показник кошти юридичних осіб досяг 3504 млн грн, що на 20,7% менше, ніж у 2023 році (4415 млн грн), але значно більше, ніж у 2020 році (1176 млн грн). Це зменшення можна пояснити зниженням інтересу юридичних осіб до депозитів або змінами в умовах фінансового ринку.

Кошти фізичних осіб становили 2888 млн грн у 2024 році, що на 31,3% більше, ніж у 2023 році (2201 млн грн), що свідчить про зростання довіри населення

до банку та збільшення депозитної бази. Порівняно з 2020 роком (971 млн грн), цей показник зріс майже в три рази.

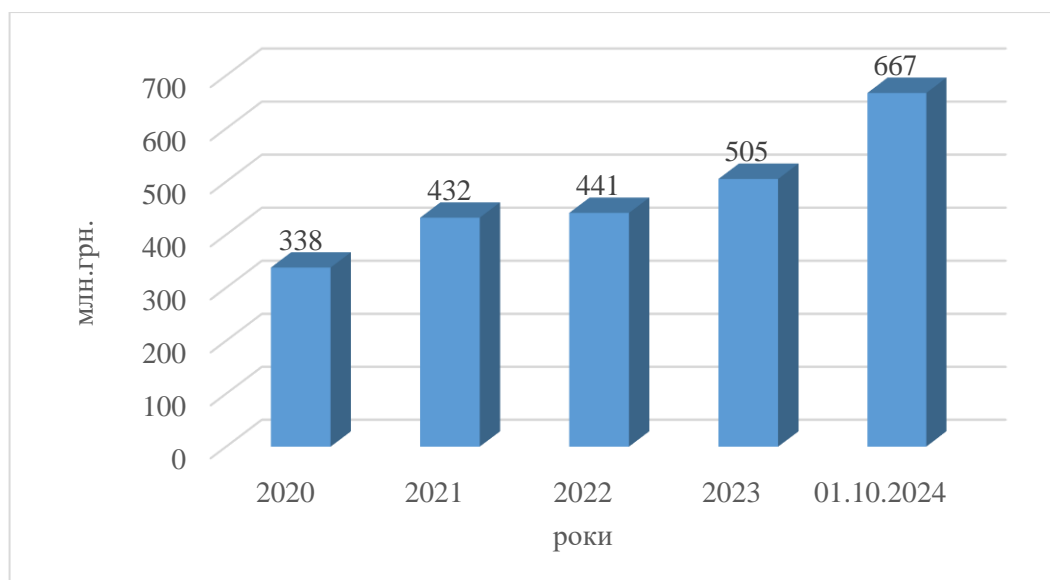
Показник інші зобов'язання хоча й не є великим, показує поступове зростання. У 2024 році інші зобов'язання склали 134 млн грн, що на 7,6% менше, ніж у 2023 році (145 млн грн), але на 2,9 разу більше порівняно з 2020 роком (47 млн грн).

На рис. 2.10. представлена динаміка кількості клієнтів, яка показує динаміку до зростання як клієнтів фізичних осіб так і клієнтів – юридичних осіб.



**Рис. 2.10. Кількість клієнтів на кінець періоду [64]**

У 2024 році власний капітал банку становив 667 млн грн, що є збільшенням на 32,1% порівняно з 2023 роком (505 млн грн) і на 97,3% більше, ніж у 2020 році (338 млн грн). Це свідчить про стабільне покращення фінансової стійкості та здатності банку до накопичення прибутку.



**Рис. 2.11. Власний капітал за період, млн грн. [64]**

Банк формує свій регулятивний капітал відповідно до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність» та нормативних актів Національного банку України, що визначають мінімальний розмір регулятивного капіталу, ліцензування окремих видів банківських операцій та покриття ризиків, притаманних цим операціям. На сьогодні Банк виконує вимоги частини першої статті 31 зазначеного Закону та пункту 2.1 глави 2 розділу II Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затвердженої постановою Правління НБУ від 28.08.2001 №368 (зі змінами), з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій (песимістичний, реалістичний та оптимістичний).

Станом на 31 грудня 2023 року статутний капітал Банку становить 301 млн грн. Враховуючи воєнний стан в Україні, Банк не планує збільшення статутного капіталу в 2024 році, залишаючи його на поточному рівні. У 2025 році Банк має намір збільшити статутний капітал шляхом перерозподілу частини прибутку попередніх років, що буде затверджено на Загальних зборах акціонерів.

Станом на 31 грудня 2023 року статутний капітал Банку становить 301 млн грн. Кількість випущених простих іменних акцій складає 20 000 тис. штук, з номінальною вартістю кожної акції – 15,05 грн. Протягом звітного року Банк не здійснював додаткового випуску акцій, і придбання акцій Банком у 2023 році не відбувалося. Усі акції мають рівні права при голосуванні. Голосуючі акції, права

голосу за якими обмежено на загальних зборах емітента, відсутні. Також відсутні голосуючі акції, права голосу за якими були передані іншій особі після їх обмеження.

В накопиченому прибутку спостерігається значне зростання. У 2024 році він досяг 366 млн грн, що на 79,4% більше порівняно з 2023 роком (204 млн грн) і на 164,5% більше порівняно з 2020 роком (138 млн грн). Це свідчить про покращення фінансових результатів банку та ефективне управління доходами та витратами.

Отже, АТ «АБ «РАДАБАНК» продовжує демонструвати стійке зростання зобов'язань і власного капіталу. Значне зростання коштів фізичних осіб та накопиченого прибутку вказує на підвищену довіру до банку та ефективну фінансову діяльність. Хоча зобов'язання юридичних осіб зменшилися в 2024 році, загалом структура зобов'язань залишалася стабільною, а власний капітал виріс, що підтверджує здатність банку до нарощування ресурсів і підтримки фінансової стійкості.

Аналіз фінансових результатів комерційного банку за 2020–2024 роки (за 9 місяців) представлений у табл. 2.6

Таблиця 2.6

## Динаміка фінансового результату банку, млн.грн. [64]

	9 міс. 2024	2023	2022	2021	2020
Процентні доходи	765	729	416	361	264
Процентні витрати	-420	-357	-189	-131	-93
Чистий процентний дохід	345	372	227	230	171
Комісійні доходи	127	135	137	162	101
Комісійні витрати	-48	-36	-30	-34	-27
Торговий результат	83	56	72	44	54
Витрати на виплати працівникам	-195	-187	-141	-168	-129
Витрати зносу та амортизація	-35	-36	-37	-39	-27
Інші адміністративні та операційні витрати	-39	-113	-52	-76	-38
Чистий операційний прибуток до резервів та оподаткування	238	191	176	119	105
Витрати на формування резервів	-18	-51	-161	8	-71
Прибуток до оподаткування	220	141	15	127	34
Витрати на податок на прибуток	-58	-77	-6	-23	-6
Прибуток	162	64	9	104	28

З представленої таблиці видно, що процентні доходи банку за 9 місяців 2024 року склали 765 млн грн, що на 4,9% більше порівняно з 2023 роком (729 млн грн) та на 84% більше, ніж у 2020 році (264 млн грн). Це свідчить про зростання кредитної діяльності та ефективне використання активів для генерування доходів.

Процентні витрати банку у 2024 році становили 420 млн грн, що на 17,7% більше, ніж у 2023 році (357 млн грн). Порівняно з 2020 роком, витрати на виплату процентів зросли майже в 4,5 разу (із 93 млн грн). Це зростання може бути пов'язане з підвищенням процентних ставок або збільшенням обсягів позик.

Чистий процентний дохід за 9 місяців 2024 року склав 345 млн грн, що на 7,2% менше, ніж у 2023 році (372 млн грн), але на 101,8% більше порівняно з 2020 роком (171 млн грн). Зниження чистого процентного доходу у 2024 році порівняно з попереднім роком може бути наслідком зростання процентних витрат.

Комісійні доходи банку у 2024 році становили 127 млн грн, що на 5,9% менше, ніж у 2023 році (135 млн грн), але більше, ніж у 2020 році (101 млн грн). Зменшення комісійних доходів у 2024 році може бути зумовлене змінами у обсязі наданих послуг або конкурентним середовищем.

Комісійні витрати в 2024 році склали 48 млн грн, що на 33,3% більше порівняно з 2023 роком (36 млн грн), і на 77,8% більше порівняно з 2020 роком (27 млн грн). Це зростання може бути пов'язане з необхідністю виплати комісій партнерам або витратами на підтримку банківських послуг.

Торговий результат банку за 9 місяців 2024 року становив 83 млн грн, що на 48,2% більше порівняно з 2023 роком (56 млн грн) і на 53,7% більше, ніж у 2020 році (54 млн грн). Це свідчить про ефективне управління торговими операціями та отримання додаткових доходів від фінансових інструментів.

Витрати на виплати працівникам у 2024 році склали 195 млн грн, що на 4,3% більше, ніж у 2023 році (187 млн грн), і на 51,2% більше, ніж у 2020 році (129 млн грн). Зростання витрат на персонал може бути пов'язане з підвищенням заробітних плат або зростанням кількості працівників.

Витрати зносу та амортизації в 2024 році склали 35 млн грн, що практично не змінилося порівняно з попереднім роком (36 млн грн) та з 2020 роком (27 млн грн). Це вказує на стабільність витрат на амортизацію основних засобів.

Інші адміністративні та операційні витрати в 2024 році становили 39 млн грн, що на 65,5% менше, ніж у 2023 році (113 млн грн). Це значне зниження може бути зумовлене оптимізацією витрат та покращенням операційної ефективності.

Чистий операційний прибуток до резервів та оподаткування за 9 місяців 2024 року склав 238 млн грн, що на 24,6% більше, ніж у 2023 році (191 млн грн). Це свідчить про позитивну динаміку в основних операційних показниках банку.

Витрати на формування резервів у 2024 році склали 18 млн грн, що є значно менше порівняно з попереднім роком (51 млн грн) та 2022 роком (161 млн грн). Зменшення витрат на резерви може свідчити про покращення якості активів та зниження ризику заборгованості.

Прибуток банку за 9 місяців 2024 року склав 162 млн грн, що є значним зростанням порівняно з 2023 роком (64 млн грн) та 2020 роком (28 млн грн). Це свідчить про успішну фінансову діяльність банку та здатність генерувати стабільний прибуток навіть у складних економічних умовах.

Витрати на податок на прибуток у 2024 році склали 58 млн грн, що на 24,7% менше порівняно з 2023 роком (77 млн грн). Це зниження може бути результатом оптимізації податкових зобов'язань або зниження бази оподаткування через збільшення витрат.

Отже, банк демонструє позитивні результати за 9 місяців 2024 року. Зростання процентних доходів, комісійних витрат та торгового результату свідчить про активну діяльність банку на ринку, незважаючи на збільшення процентних витрат. Операційна ефективність покращилася завдяки зниженню інших адміністративних витрат і витрат на резерви. Зростання чистого прибутку та стабільне формування резервів дозволяють банку зберігати фінансову стійкість і демонструвати зростання навіть в умовах конкурентного середовища.

Динаміка пруденційних нормативів регулювання діяльності банків АТ «АБ «РАДАБАНК» наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Динаміка пруденційних нормативів регулювання діяльності банків

## АТ «АБ «РАДАБАНК» [64]

	Н1	Н2	Н3	Н7	Н8	Н9	Н11	Н12
01.08.2024	565 288	16,16	9,15	20,15	82,30	0,73	0,00	0,00
2023	491 941	18,43	11,93	15,53	77,77	2,00	0,00	0,00
2022	440 574	22,16	16,08	19,77	84,10	6,54	0,00	0,00
2021	378 283	13,96	11,67	20,48	174,62	16,88	0,00	0,00
2020	355 146	24,74	15,14	21,12	114,45	6,15	0,00	0,00
2019	326 109	28,56	18,84	13,20	81,75	9,36	0,00	0,00

Дані, що наведені у таблиці, містять показники для кількох років, що дозволяють оцінити динаміку зміни важливих фінансових нормативів.

Н1 – Ліквідність (загальний показник ліквідності). У 2024 році показник Н1 склав 565 288, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Порівняно з 2019 роком, ліквідність значно покращилась: у 2019 році вона становила 326 109. Це свідчить про зростання ліквідних активів і підвищення фінансової стійкості банку.

Н2 – Норматив адекватності регулятивного капіталу, нормативне значення не менше ніж 10%; У 2024 році він знизився до 16,16, що є зниженням порівняно з 2023 роком (18,43) і 2022 роком (22,16). У 2021 році цей показник був 13,96, що свідчить про зниження короткострокової ліквідності порівняно з останніми роками.

Н3 – Норматив достатності основного капіталу, нормативне значення не менше ніж 7%; У 2024 році цей показник становить 9,15, що менше, ніж у 2023 році (11,93) та 2022 році (16,08). Це свідчить про зменшення ризику, пов'язаного з кредитуванням, у порівнянні з попередніми роками.

Н7 – Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, нормативне значення - не більше 25%; В 2024 році Н7 дорівнює 20,15, що свідчить про високий рівень рентабельності. Порівняно з 2020 роком, де показник був 21,12, рентабельність активів залишалася стабільно високою. Зниження цього показника у 2024 році (в порівнянні з 2021 р.) може свідчити про деяке зниження ефективності використання активів.

Н8 – Норматив великих кредитних ризиків, нормативне значення - не більше 80%;. У 2024 році він становить 82,30, що є покращенням порівняно з попередніми роками, зокрема 2023 рік (77,77) і 2022 рік (84,10). Показник залишається високим, що вказує на ефективне використання капіталу для отримання прибутку.

Н9 – Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, нормативне значення - не більше 25%;. У 2024 році цей показник дорівнює 0,73, що є значним зниженням порівняно з 2020 роком (6,15) і 2021 роком (16,88). Зниження показника може свідчити про зменшення темпів доходності активів або зміну стратегії, яка могла призвести до меншої доходності в 2024 році.

Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою Н11 – 0% (у попередньому році - 0%); нормативне значення - не більше 15%; Норматив загальної суми інвестування Н12 – 0% (у попередньому році - 0%); нормативне значення - не більше 60%. Що може свідчити про відсутність відповідних операцій або специфічних фінансових заходів, які б вплинули на ці показники.

Аналіз показників за період 2019-2024 років свідчить про позитивну динаміку ліквідності та рентабельності активів, хоча є певні коливання в короткостроковій ліквідності та доходності, що потребує подальшого моніторингу. Показники рентабельності та ліквідності, зокрема Н1, Н7, Н8, залишаються на високому рівні, що свідчить про стабільну фінансову ситуацію у банку.

Отже, після шоку, спричиненого початком війни, у 2023 році економічна активність поступово відновлювалась. Бізнес налагоджує свою діяльність та логістику, долаючи труднощі, викликані воєнним часом. Це економічне відновлення сприяло накопиченню гривневих коштів на рахунках підприємств та населення. Довіра вкладників до АТ «АБ «РАДАБАНК» залишилася стабільною.

Стан ліквідності Банку не викликає занепокоєнь: припливи коштів від населення та бізнесу тривають, коефіцієнти ліквідності значно перевищують мінімальні вимоги, а структура високоліквідних активів є диверсифікованою. Також спостерігається зростання частки гривневих строкових коштів населення.



Джерела фінансування Банку диверсифіковані, що забезпечує достатній рівень ресурсної бази для фінансування прибуткових активних операцій. Наявний обсяг високоякісних ліквідних активів є достатнім для поглинання можливих фінансових шоків. Незважаючи на значне підвищення ставки оподаткування, діяльність Банку залишається рентабельною, що забезпечує його стійкість. Прибутковість та запас капіталу дозволяють Банку виконувати нові регуляторні вимоги.

Протягом 2023 року спроможність Банку продовжувати діяльність на безперервній основі не зазнала значного впливу, проте наслідки військової агресії російської федерації проти України можуть суттєво вплинути на фінансовий стан і результати діяльності Банку та його контрагентів. Подальший перебіг війни, терміни її завершення і можливі наслідки залишаються невизначеними. Макропрогноз Національного банку України заснований на припущенні щодо суттєвого поліпшення безпекової ситуації з 2025 року, проте ризик тривалої агресії з боку Росії зберігається.

Ці обставини створюють суттєву невизначеність, що може поставити під сумнів здатність Банку забезпечити безперервність своєї діяльності в майбутньому. З метою забезпечення оперативної реакції на можливі погіршення фінансового стану або настання стресових ситуацій у Банку були активовані План забезпечення безперервної діяльності та План відновлення діяльності.

Банк успішно подолав періоди «блекаутів» через терористичні атаки росії на об'єкти критичної інфраструктури. Проте потенційна загроза нових терористичних атак продовжує ставити під сумнів безперервність операцій і збереження стабільності. З цією метою Банк розробляє та регулярно актуалізує заходи з безперервної роботи для забезпечення стійкості в умовах надзвичайних ситуацій.

### **2.3. Проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків у сучасних умовах**

Оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків є критично важливими для їх ефективної діяльності, особливо в умовах швидких змін на фінансових ринках, економічних коливань та регуляторних вимог.

Однією з основних проблем є відсутність універсальних та точно налаштованих методів для оцінювання ресурсного потенціалу. Багато банків використовують різноманітні методи, але вони часто є неповними або неточними. Наприклад, фінансові показники не завжди можуть відображати реальний стан ресурсів, оскільки вони не враховують нематеріальні активи, такі як інтелектуальні чи технологічні ресурси, що можуть бути критично важливими для конкурентоспроможності банку [49].

Зовнішнє середовище банків може бути нестабільним через коливання валютних курсів, інфляцію, фінансові кризи та зміни в законодавстві. Це ускладнює оцінку ресурсного потенціалу, оскільки банк може бути змушений коригувати свою стратегію і використовувати ресурси не на 100% ефективно через несприятливі умови.

Нематеріальні активи, такі як брендинг, інтелектуальна власність, репутація та технології, часто не враховуються в процесі оцінки ресурсного потенціалу, хоча вони можуть мати величезне значення для конкурентоспроможності банку. Відсутність методів їх об'єктивної оцінки стає серйозною проблемою.

Трудові ресурси є критично важливими для функціонування банку, однак оцінка кваліфікації та ефективності працівників є складним процесом. Відсутність системи оцінки ефективності праці та інвестицій у розвиток персоналу може призвести до зниження продуктивності та конкурентоспроможності.

Отже, сучасні проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків можна розглянути за кількома аспектами:

1. Нестабільність економічного середовища [49]:

- Інфляція та валютні коливання. Зміни в економічному середовищі, такі як інфляція, коливання валютних курсів, можуть значно вплинути на реальну вартість активів і пасивів банків. Це ускладнює оцінку довгострокової вартості ресурсів і їх ефективність.

- Економічні кризи та рецесія. У періоди економічної нестабільності банки можуть стикатися з високими рівнями неплатежів, зниженням попиту на кредити, що ускладнює ефективне використання їх ресурсів.

## 2. Ризики, пов'язані з кредитною діяльністю:

- Невизначеність у кредитній політиці. Оцінка кредитоспроможності клієнтів стає складною в умовах високого рівня невизначеності, особливо в умовах економічної рецесії або політичної нестабільності. Це може призводити до зниження якості кредитного портфеля.

- Низька якість кредитного портфеля. Велика кількість прострочених або безнадійних кредитів створює додаткове навантаження на банківські ресурси, вимагаючи резервування великих сум, що знижує загальну ефективність використання ресурсів.

## 3. Регуляторні виклики:

- Зміна регуляторних вимог. Часті зміни у вимогах до капіталу, ліквідності, кредитних ризиків можуть створювати труднощі в управлінні ресурсами банків. Наприклад, вимоги до підвищення капіталу згідно з Базельськими угодами (Базель II, Базель III) можуть вимагати від банків значних витрат на забезпечення належних рівнів капіталу.

- Контроль над системними ризиками. Банки, що працюють у багатьох юрисдикціях, можуть стикатися з проблемами через різні регуляторні середовища, що ускладнює ефективну оцінку і управління ресурсами [37].

## 4. Низька ефективність управління ліквідністю:

- Невідповідність активів і пасивів. Проблеми можуть виникати, коли структура активів та пасивів банку не відповідає за строками та вартістю фінансування. Наприклад, залучення короткострокових пасивів для фінансування довгострокових кредитів може створити дефіцит ліквідності.

- Високий рівень ліквідних резервів. Для забезпечення ліквідності банки змушені тримати великі резерви на короткострокових і низькодохідних активах, що може знижувати доходність та ефективність використання ресурсів.

#### 5. Технологічні виклики та цифровізація:

- Застарілі технології. Багато банків використовують застарілі інформаційні системи, що ускладнює оцінку та моніторинг ресурсів у реальному часі. Ці системи можуть бути неефективними для управління великими обсягами даних або швидкими транзакціями.

- Витрати на цифрову трансформацію. Витрати на впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, мобільний банкінг, можуть бути значними. Однак без цих інвестицій банки можуть не мати змоги оптимізувати управління своїми ресурсами і залишатися конкурентоспроможними [49].

#### 6. Конкуренція та зниження маржі:

- Висока конкуренція на ринку. Конкуренція з боку інших банків і фінансових установ, зокрема небанківських, може призвести до зниження відсоткових ставок, що зменшує доходи від традиційного кредитування. Це робить ресурси банку менш ефективними, оскільки маржа на позиках і депозитах зменшується.

- Вибір клієнтів. Клієнти стають більш вимогливими до банківських послуг, шукаючи кращі умови на ринку. Це може ускладнити оцінку ризиків і доходів, особливо для банків, які не можуть адаптуватися до змін у попиті на свої послуги [37].

#### 7. Низька рівень фінансової грамотності серед клієнтів:

- Неправильне розуміння ресурсів банку. Клієнти можуть не повністю розуміти різницю між різними видами депозитів, кредитів або інвестиційних продуктів, що може вплинути на їх рішення і зрештою – на використання банківських ресурсів.

- Невизначеність щодо фінансових продуктів. Це може призвести до нестабільного потоку клієнтів і зниження ефективності банківських ресурсів через високі витрати на рекламу, залучення і утримання клієнтів [49].

Отже, проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків у сучасних умовах тісно пов'язані з нестабільністю економічного середовища, регуляторними вимогами, ризиками, технологічними викликами та конкурентною боротьбою. Для ефективного управління ресурсами банки повинні активно впроваджувати сучасні технології, вдосконалювати свої стратегії управління ліквідністю, мінімізувати кредитні ризики та постійно адаптуватися до змінюваних умов ринку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ УКРАЇНИ

#### 3.1. Зарубіжний досвід управління ресурсним потенціалом банків

Зарубіжний досвід управління ресурсним потенціалом банків включає ряд стратегій і практик, які дозволяють банківським установам ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення стабільності, росту і конкурентоспроможності.

Основні напрямки досвіду в цьому контексті включають:

– Управління капіталом і ліквідністю. В країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина та Великобританія, банки активно застосовують методи управління капіталом відповідно до вимог Базельських угод (Базель II та Базель III), що включають підтримку мінімальних рівнів капіталу, щоб забезпечити здатність банків витримувати економічні шоки. Також велика увага приділяється управлінню ліквідністю, зокрема завдяки введенню стрес-тестів і управлінню короткостроковими та довгостроковими активами.

У розвинених країнах банки застосовують комплексні стратегії управління ліквідністю, зокрема через такі підходи:

1. Встановлення запасу ліквідних активів. Однією з основних стратегій управління ліквідністю є підтримка достатнього обсягу ліквідних активів, які можна швидко реалізувати або використовувати для задоволення термінових фінансових потреб. Ці активи включають:

– Готівка. Найбільш ліквідний актив, що дозволяє банку оперативно реагувати на потреби в ліквідності.

– Високоліквідні цінні папери. Наприклад, державні облігації, які можна швидко продати або використовувати як заставу для позик у центральних банках.

– Короткострокові інвестиції. Банки можуть інвестувати в інструменти з коротким терміном погашення (наприклад, депозитні сертифікати або казначейські векселі), щоб забезпечити швидкий доступ до готівки [40].

2. Інструменти фінансових ринків для управління ліквідністю. Банки активно використовують різні інструменти на фінансових ринках для підтримки ліквідності:

– Міжбанківські позики. Це дозволяє банкам запозичувати гроші у інших фінансових установ на короткий термін, зазвичай через депозитні сертифікати або короткострокові кредитні лінії.

– Репо-угоди. Банки можуть використовувати угоди з пгбайом і продажем цінних паперів (репо-угоди) для залучення короткострокового фінансування.

– Ризик-менеджмент за допомогою деривативів. Деривативи (наприклад, свопи) використовуються для хеджування валютних і процентних ризиків, що також впливає на ліквідність банку [37].

3. Взаємодія з центральними банками. Центральні банки виконують ключову роль у забезпеченні ліквідності для комерційних банків:

– Трансакції на відкритому ринку. Центральний банк може здійснювати операції на фінансових ринках, викуповуючи чи продаючи цінні папери, щоб впливати на рівень ліквідності в економіці.

– Доступ до кредитних ліній. Центральні банки надають комерційним банкам короткострокові кредити, що дозволяє їм підтримувати необхідний рівень ліквідності. Це зазвичай відбувається через механізм «дисконтного вікна», де банки можуть отримати кредит під заставу ліквідних активів.

– Моніторинг і регулювання ліквідності. Центральні банки встановлюють нормативи ліквідності для комерційних банків (наприклад, вимоги до ліквідного резерву), щоб забезпечити стабільність фінансової системи і запобігти ліквідним кризам [12].

4. Базельські вимоги до ліквідності. Згідно з міжнародними стандартами Базель III, банки повинні виконувати вимоги щодо ліквідності, зокрема:

– Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR). Вимагає від банків підтримувати достатній запас високоліквідних активів, щоб мати змогу виконати свої зобов'язання в умовах стресової ситуації протягом 30 днів.

– Коефіцієнт стабільності чистих довгострокових фінансів (NSFR). Встановлює вимоги до стійкості джерел фінансування, щоб забезпечити довгострокову ліквідність банків.

5. Моделювання та стрес-тестування ліквідності. Банки розвивають складні моделі для прогнозування потреб у ліквідності в різних економічних умовах, а також проводять стрес-тести, щоб перевірити здатність забезпечити ліквідність в умовах екстремальних ситуацій (наприклад, фінансових криз або різких змін процентних ставок). Це дає змогу банкам виявити потенційні ризики і забезпечити достатню гнучкість для їх управління.

Завдяки таким підходам банки в розвинених країнах можуть ефективно управляти своєю ліквідністю, зберігаючи фінансову стабільність і здатність адаптуватися до змін на фінансових ринках [5].

– Ризик-менеджмент. В США і Європі банки активно розвивають системи управління ризиками, орієнтуючись на використання передових технологій для оцінки кредитного, ринкового та операційного ризику. Ці системи допомагають банкам мінімізувати ймовірність великих втрат від несприятливих економічних подій.

– Наприклад, у Франції банки активно застосовують методи хеджування для зниження валютних і процентних ризиків, особливо в контексті зовнішньоекономічної діяльності.

У міжнародній банківській практиці широко застосовуються системи управління ризиками, що охоплюють основні типи ризиків, такі як кредитний, валютний, процентний та ліквідний. Ось більш детальний опис кожного з цих аспектів:

1. Кредитний ризик. Кредитний ризик виникає, коли позичальники або контрагенти не можуть виконати свої фінансові зобов'язання перед банком. Управління кредитним ризиком вимагає:



- Оцінки кредитоспроможності: Банки використовують різноманітні методи для оцінки ризиків, включаючи аналіз фінансових показників, кредитних історій і моделей скорингу.

- Диверсифікації портфеля: Банки прагнуть знизити кредитний ризик шляхом диверсифікації кредитного портфеля за типами клієнтів, галузями економіки та географічними регіонами.

- Стрес-тестування кредитного портфеля: Банки проводять стрес-тести для оцінки впливу різних економічних шоків на свої кредити (наприклад, зниження ВВП або ріст безробіття) і розраховують, як це може вплинути на ймовірність дефолту клієнтів [5].

2. Валютний ризик. Валютний ризик виникає через зміни валютних курсів, які можуть вплинути на баланс активів і зобов'язань банку. Для ефективного управління валютним ризиком банки застосовують:

- Хеджування: Банки використовують валютні деривативи, такі як форвардні контракти, ф'ючерси та опціони, щоб зменшити вплив коливань валютних курсів на свої активи та зобов'язання.

- Диверсифікація валютної позиції: Банки можуть зберігати активи та зобов'язання в різних валютах для зменшення концентрації валютного ризику.

- Моніторинг валютного ризику: Постійне спостереження за змінами валютних курсів і прогнозування їх руху дозволяє банкам вчасно коригувати стратегії хеджування [4].

3. Процентний ризик. Процентний ризик пов'язаний із зміною процентних ставок, що може вплинути на доходи та витрати банку. Управління процентним ризиком включає:

- Аналіз тривалості і чутливості до ставок: Багато банків використовують моделі, які допомагають оцінити, як зміни процентних ставок можуть вплинути на вартість активів і зобов'язань, а також на процентні доходи банку.

- Стратегії хеджування процентного ризику: Банки використовують процентні свопи, ф'ючерси та опціони для зниження ризику, пов'язаного з коливаннями процентних ставок.

– Стрес-тестування процентного ризику: Банки моделюють вплив різних сценаріїв змін процентних ставок (наприклад, підвищення ставок на 1-2% за короткий період) і оцінюють, як це може вплинути на їхній фінансовий результат [6].

4. Ліквідний ризик. Ліквідний ризик виникає, коли банк не може своєчасно виконати свої зобов'язання через недостатній обсяг ліквідних активів. Для управління ліквідним ризиком банки використовують такі стратегії:

– Моніторинг ліквідності: Банки проводять постійний моніторинг рівня ліквідності через різні показники, зокрема коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) і коефіцієнт стабільності чистих довгострокових фінансів (NSFR), які визначають мінімальний рівень ліквідних активів.

– Встановлення запасів ліквідних активів: Багато банків підтримують резерви у вигляді готівки та високоякісних ліквідних цінних паперів (наприклад, державних облігацій), які можуть бути швидко використані у разі необхідності.

– Розробка планів ліквідності на випадок стресу: Банки складають стрес-сценарії для прогнозування можливих дефіцитів ліквідності, враховуючи різні економічні і ринкові шоки, і розробляють плани дій на випадок виникнення таких ситуацій [5].

5. Стрес-тестування як інструмент ризик-менеджменту. Стрес-тестування є важливою частиною управління ризиками, що дозволяє банкам оцінювати можливі наслідки різких змін у фінансових та економічних умовах:

– Макроекономічні шоки: Тести можуть включати сценарії, як зміни у валютах, відсоткових ставках, економічному зростанні або інфляції впливають на фінансовий стан банку.

– Індивідуальні стрес-сценарії: Банки також проводять стрес-тести, що базуються на конкретних шоках, таких як дефолт великого позичальника або скорочення ліквідності на ринку.

– Резерви та капітальна достатність: За результатами стрес-тестів банки коригують свої резерви та капітальні вимоги, що допомагає зберігати фінансову стабільність навіть у кризових ситуаціях [6].

Загалом, ефективне управління ризиками є ключовим для забезпечення стійкості банківської установи, і тому розвинені банки надають велику увагу інтеграції різних методів управління ризиками, таких як стрес-тести, для планування та мінімізації можливих негативних впливів на їхню діяльність.

– Диверсифікація активів і пасивів. Більшість великих міжнародних банків, зокрема в США, активно використовують стратегію диверсифікації активів і пасивів для зниження ризиків. Це включає інвестиції в різні інструменти, такі як облігації, акції, нерухомість, а також розширення спектру послуг для клієнтів (кредитування, інвестиційні послуги, банківські картки тощо). Диверсифікація забезпечує банкам гнучкість та можливість адаптуватися до змін на фінансових ринках. Ось як цей підхід працює у двох основних аспектах: активів і зобов'язань [4].

1. Диверсифікація активів. Активи банку включають кредити, цінні папери, нерухомість та інші інвестиції. Різноманіття активів дозволяє знизити ризики, пов'язані з можливими втратами у певних секторах чи регіонах, а також зменшити вплив коливань ринку на загальну фінансову стійкість банку. Ось як це може виглядати:

– Кредити: Банки можуть диверсифікувати свій кредитний портфель, надаючи кредити різним сегментам ринку (наприклад, приватним особам, малим та середнім підприємствам, великим корпораціям) і різним галузям економіки (наприклад, технології, виробництво, енергетика, сільське господарство). Це допомагає знизити ризик дефолту, пов'язаний з кризами в окремих секторах.

– Цінні папери. Для зниження ризику від зміни ринкових умов банки можуть інвестувати в різні типи цінних паперів: державні облігації, корпоративні облігації, акції, похідні інструменти тощо. Диверсифікація по типах інструментів та емітентах дозволяє зменшити ризик від банкрутства окремих компаній або краху конкретного ринку.

– Нерухомість. Інвестиції в нерухомість можуть включати різні типи об'єктів (житлові, комерційні, промислові) та географічні регіони. Це дає змогу

уникнути втрат, якщо ринок нерухомості в одній країні чи регіоні переживає спад [6].

2. Диверсифікація зобов'язань. Диверсифікація зобов'язань дозволяє банкам мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від одного джерела фінансування або одного виду боргових інструментів. Зобов'язання банків зазвичай включають депозити клієнтів і боргові інструменти (наприклад, облігації або кредитні лінії). Ось як банки можуть здійснювати диверсифікацію у цій сфері:

- Депозити. Банки можуть залучати депозити від різних груп клієнтів (від фізичних осіб, малих підприємств до великих корпоративних клієнтів). Це дозволяє зменшити ризик від великих клієнтів, які можуть вивести свої депозити одночасно, викликаючи ліквідні проблеми. Крім того, диверсифікація строків депозитів (короткострокові, середньострокові, довгострокові) дозволяє банкам краще управляти ліквідністю.

- Боргові інструменти. Для зниження ризику, пов'язаного з обслуговуванням боргу, банки можуть випускати різні типи боргових інструментів, таких як корпоративні облігації, банківські векселі або інші фінансові інструменти з різними термінами погашення та відсотковими ставками. Диверсифікація по типах боргових зобов'язань допомагає знизити ризик дефолту по окремих випусках [5].

- Інновації та технології. В умовах цифрової трансформації багато банків у світі впроваджують новітні технології для ефективного управління ресурсами. Наприклад, банки в Сінгапурі і Китаї активно використовують штучний інтелект і блокчейн для покращення процесів кредитування, безпеки та транзакцій. В Європі відзначається велика увага до мобільного банкінгу та цифрових платформ, що дозволяє скоротити витрати на обслуговування клієнтів і знижує необхідність в фізичних відділеннях [5].

- Використання державних інструментів і регулювання. У багатьох країнах банки активно співпрацюють з державними установами для забезпечення стабільності фінансового сектору. Наприклад, в Ісландії та Ірландії після фінансових криз були введені програми з підтримки ліквідності та капіталізації

банків. Регулятори в таких країнах, як Швейцарія і Норвегія, мають чіткі стратегії для моніторингу і управління системним ризиком, що дозволяє уникати кризових ситуацій в банківській системі [18].

Таким чином, зарубіжний досвід управління ресурсним потенціалом банків орієнтується на комплексне застосування сучасних технологій, активне управління ризиками, диверсифікацію ресурсів та тісну співпрацю з державними органами для забезпечення стабільності банківської системи.

### **3.2. Оптимізація структури банківських ресурсів як інструмент підвищення їх ефективності**

Оптимізація структури банківських ресурсів є важливим інструментом підвищення ефективності банківських установ. Це передбачає збалансоване управління активами та пасивами, спрямоване на досягнення максимального прибутку за мінімального ризику, з одночасним забезпеченням ліквідності та виконанням регуляторних вимог.

Основні аспекти оптимізації структури банківських ресурсів включають:

1. Збалансоване управління активами та пасивами. Банки повинні оптимізувати структуру активів, інвестуючи в низькоризикові та високоліквідні інструменти (наприклад, державні облігації), одночасно забезпечуючи прибутковість через надання кредитів і інвестиційні послуги. Важливо зберігати оптимальну структуру зобов'язань, залучаючи кошти від клієнтів (депозити) та зовнішні фінансові ресурси (кредити, випуск облігацій), з урахуванням вартості фінансування та строків залучення коштів.

2. Оптимізація портфеля кредитів. Одна з головних складових активів банку – це кредитний портфель. Оптимізація полягає в тому, щоб зберігати баланс між високоризиковими і низькоризиковими кредитами, диференціюючи за строками, ставками і секторами економіки. Це дозволяє забезпечити стабільний потік доходів при мінімізації кредитних ризиків. Важливо застосовувати моделі оцінки

кредитоспроможності клієнтів, щоб знижувати рівень простроченої заборгованості та зменшувати потребу в резервуванні на неплатежі.

3. Підвищення ефективності управління ліквідністю. Забезпечення високої ліквідності дозволяє банку швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечувати виплату зобов'язань без витрат на високовартісні позики. Оптимізація структури ліквідних активів (грошові кошти, депозити в інших банках, короткострокові державні облігації) дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів без ризику виникнення дефіциту ліквідності.

4. Диверсифікація джерел фінансування. Одним із інструментів оптимізації є залучення різних джерел фінансування: від традиційних депозитів до складних фінансових інструментів, таких як облігації, сек'юритизація кредитних портфелів чи залучення міжбанківських позик. Диверсифікація дозволяє знизити залежність від одного джерела фінансування і мінімізувати ризик у разі зміни ринкових умов або зниження довіри до певного виду ресурсів.

5. Управління витратами та доходами. Оптимізація структури банківських ресурсів включає ефективне управління витратами на операційну діяльність, такими як витрати на залучення ресурсів (проценти за депозити та кредити), витрати на підтримку інфраструктури, витрати на ризик-менеджмент. Одночасно важливо розширювати прибуткові джерела доходів, такі як комісійні доходи від послуг (обслуговування рахунків, кредитування, інвестиційні послуги), а також оптимізувати ціноутворення по кредитах та депозитах.

6. Автоматизація та цифровізація процесів. Впровадження новітніх технологій і автоматизація процесів дозволяє оптимізувати внутрішні операції банку, знижуючи витрати на обслуговування клієнтів та підвищуючи оперативність. Банки, які активно інвестують у цифрові платформи (мобільний банкінг, онлайн-банкінг, блокчейн-технології), можуть ефективно оптимізувати використання своїх ресурсів, поліпшуючи доступ до послуг для клієнтів та зменшуючи витрати на обслуговування.

7. Аналіз і прогнозування фінансових показників. Використання аналітичних інструментів для прогнозування розвитку ринку, процентних ставок, валютних

курсів дозволяє банкам на ранніх стадіях ідентифікувати ризики та коригувати структуру ресурсів у реальному часі. Важливе значення має регулярне проведення стрес-тестів для оцінки впливу зовнішніх факторів на ліквідність та прибутковість.

8. Стратегічне планування і адаптація до ринкових змін. Банки повинні бути гнучкими у своїх стратегіях управління ресурсами, здатними швидко реагувати на зміни в економічному середовищі (економічні кризи, зміни регуляторних вимог, технологічні інновації). Успішні банки постійно переглядають свої стратегії з управління ресурсами та адаптують їх до нових умов, враховуючи потреби клієнтів і вимоги ринку [42].

Основними завданнями забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу банку є:

- формування власних ресурсів у таких обсягах, які б гарантували розвиток банку;
- ефективне використання накопиченого капіталу банку;
- постійне узгодження обсягів, а також часових і вартісних характеристик пасивних операцій з активними операціями, що здійснюються, за допомогою контролю за динамікою депозитних коштів, що найбільше сприяють підтримці належної ліквідності балансу;
- підтримання резерву вільних коштів на мінімальному рівні;
- використання джерел фінансування, що дозволяють знизити витрати на залучення коштів;
- оптимізація процентних ставок за депозитами та ощадними вкладками з урахуванням строків і інших характеристик;
- забезпечення раціонального співвідношення між джерелами банківських ресурсів і підтримка оптимальної структури джерел фінансування;
- оцінка ринкових показників банківської установи щодо достатності її ресурсного потенціалу;
- аналіз і прогнозування показників функціональної достатності ресурсного потенціалу банку [44].

Звісно, ці завдання можуть бути успішно вирішені, якщо комерційні банки приділятимуть достатньо уваги розробці та впровадженню стратегії управління ресурсним потенціалом.

У цьому контексті важливою є діагностика забезпечення банків необхідним обсягом ресурсів, яка включає кілька етапів. Одним із ключових етапів є розробка стратегії управління ресурсним потенціалом, що полягає в визначенні напрямів діяльності банку для формування оптимальної структури та обсягу ресурсів. Реалізація цієї стратегії забезпечує:

- встановлення цілей банку разом з визначенням пріоритетних напрямів його розвитку;
- правильний вибір стратегії розвитку;
- чітке формулювання альтернативних шляхів розвитку;
- виявлення можливостей, що виникають завдяки зовнішньому середовищу та внутрішньому потенціалу;
- ефективне використання як наявних, так і залучених ресурсів;
- управління взаємодією з зовнішніми партнерами [40].

Особливу увагу слід приділяти моделі впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом банку, яка складається з взаємопов'язаних блоків і включає стратегічний контроль та моніторинг реалізації стратегії з урахуванням змін на ринку. (рис. 3.1.)

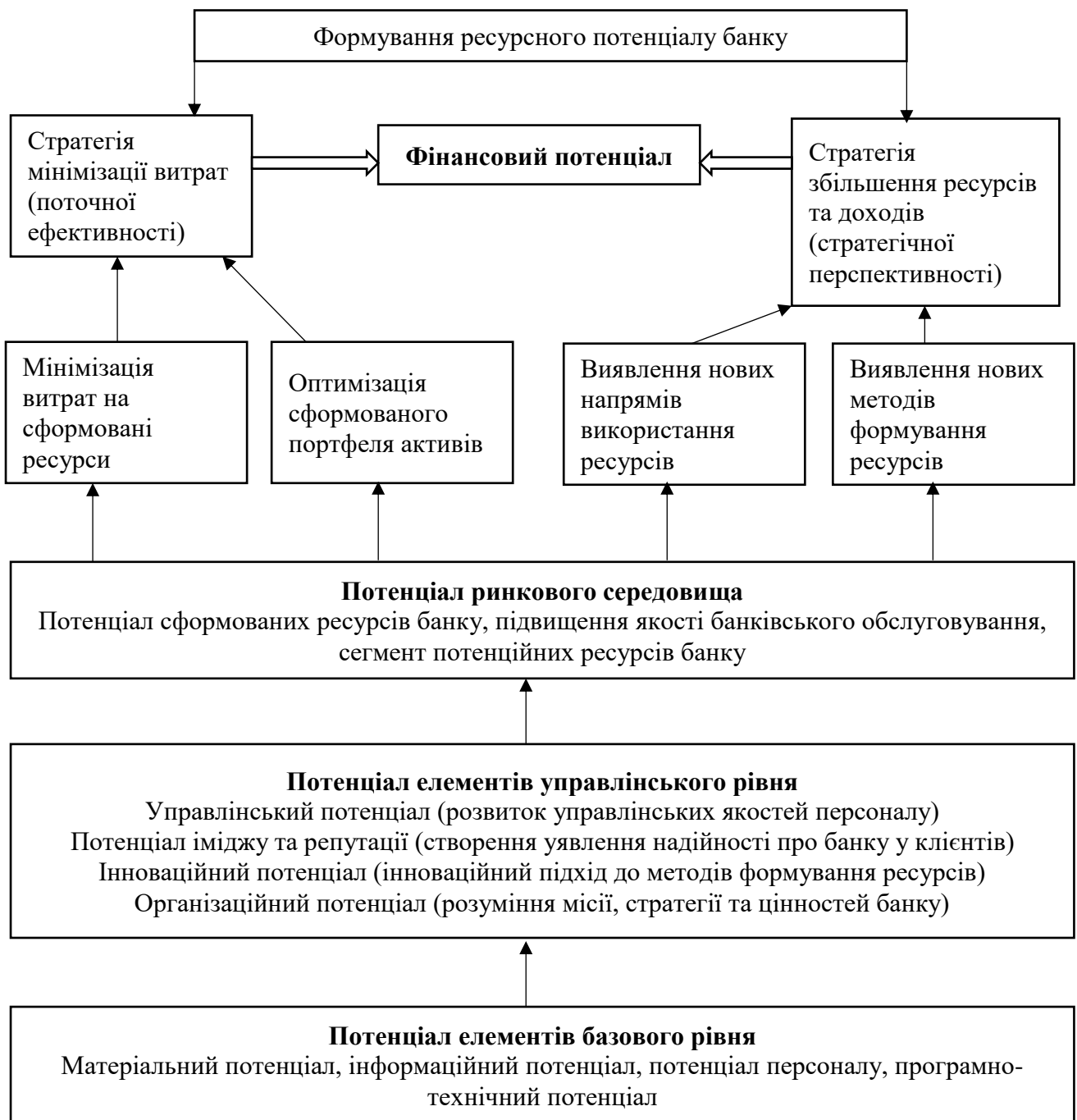
Як інструмент реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом банку є застосування й використання системи показників для формування збалансованої системи ресурсного потенціалу банку, яка наведена на рисунку 3.2.

При формуванні стратегії управління банківськими ресурсами важливо враховувати, що на деякі ресурси банк може безпосередньо впливати, а на інші — лише частково або зовсім не може. Наприклад, банк має обмежену можливість впливати на депозити до запитання та ощадні вклади, тоді як обсяг строкових депозитів і облігацій знаходиться під значним контролем.





**Рис. 3.1. Модель впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом банків [7]**



**Рис. 3.2. Процес розроблення збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банку [7]**

Цілі, спрямовані на збільшення обсягу банківських ресурсів, полягають у збалансованому фінансуванні та ефективному використанні ресурсів. Для визначення необхідного обсягу ресурсного потенціалу банк повинен проаналізувати активи балансу та визначити потребу в коштах.

Крім того, банк ставить перед собою цілі, орієнтовані на ринок, оскільки залучення ресурсів значною мірою залежить від іміджу, репутації та престижу установи. Досягнення цих цілей допомагає отримати чисті надходження ресурсів та знижує витрати на їх залучення.

Для реалізації цілей мобілізації ресурсів банки пропонують клієнтам різні фінансові послуги. Ці послуги виступають як інструменти для досягнення бажаних результатів і включають різноманітні види ресурсів, що залучаються на фінансовому ринку. Особливістю інструментарію є те, що він не завжди відповідає бажанням банку, оскільки прийняття рішень щодо обсягів і часу залучення ресурсів обмежене певними факторами. Тому важливо встановити рамкові умови, які регулюють процес створення ресурсного потенціалу [8].

Рамкові умови інструментарію можна визначити через фактори, які впливають на використання банківських ресурсів і тим самим визначають обсяг і структуру мобілізованих коштів. Ці фактори можна поділити на три основні групи, кожна з яких має свій рівень впливовості на мобілізацію ресурсів.

Перша група – неконтрольовані фактори. Банк не може змінити чи попередити їхній вплив, тому вони враховуються як задані умови. До цієї групи належать макроекономічні фактори, такі як стан фінансового ринку, нормативи регулюючих органів. Основними макроекономічними факторами є загальна економічна ситуація в країні, грошово-кредитна політика НБУ та податкова політика держави.

Друга група – частково контрольовані фактори, на вплив яких банк може частково впливати. Це включає поведінку клієнтів, конкурентів та власників. Хоча ці фактори не є повністю під контролем банку, його стратегії можуть частково змінити їх вплив на мобілізацію ресурсів.

Третя група – внутрішньосистемні фактори. Це ті фактори, на які банк має повний вплив і може змінити їх відповідно до своїх цілей. Це включає такі аспекти, як ефективність внутрішньої організації роботи, управлінські рішення, політика щодо залучення ресурсів та інші внутрішні процеси, що дозволяють узгодити обсяг мобілізованих ресурсів із встановленими цілями.

Завдання банківської політики щодо мобілізації ресурсів полягає у формуванні необхідних коштів для їх подальшого розміщення з максимальною ефективністю. Це вимагає порівняння різних джерел ресурсів через їх якісну оцінку та вибір найбільш оптимальних елементів для досягнення стратегічних цілей. Одним з основних способів оцінки якості ресурсів є використання критеріїв прийняття рішень, серед яких можна виділити наступні:

1. Ступінь врахування у банківських нормативах. Банківські ресурси мають по-різному враховуватися у нормах ліквідності, оскільки це може впливати на здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання. Зарубіжний досвід показує, що ресурси у нормативних документах враховуються з різними коефіцієнтами ліквідності. Якщо коефіцієнт перевищує 70% у пасивних компонентах ліквідності, то ресурси мають високу якість, тоді як інструменти з коефіцієнтом менше 70% вважаються низькоякісними.

2. Витрати на мінімальні резерви. Однією з цілей банку є мінімізація витрат на обов'язкові резерви, що можна досягти через зміни у структурі зобов'язань. Наприклад, вибір елементів з низьким рівнем обов'язкових резервів допомагає зменшити ці витрати.

3. Результат прибутковості. Цей критерій орієнтується на мінімізацію витрат при мобілізації залучених і запозичених ресурсів. Відрізняють дорогі (наприклад, строкові депозити) і дешеві (вклади до запитання) ресурси. За критерієм прибутковості, якість дешевших ресурсів, таких як вклади до запитання, є вищою, ніж у дорогих ресурсів, таких як строкові вкладення.

4. Критерій стабільності. Стабільність ресурсу вказує на його здатність зберігати ліквідність навіть у разі негативних коливань складу ресурсної бази. Строковість ресурсів має велике значення, оскільки вона враховується при їх розміщенні та впливає на здатність банку підтримувати свою стабільність у довгостроковій перспективі [7].

До критеріїв оцінки мобілізації ресурсів у банку можна також додати наступні:

5. Критерій зміни відсоткових ставок. Цей критерій вказує на чутливість окремих складових ресурсної бази до змін відсоткових ставок. Наприклад, при нарахуванні відсотків за ощадними сертифікатами не враховуються ринкові коливання, що робить цей ресурс менш чутливим до змін відсоткових ставок. У той час як відсоткові ставки за строковими вкладками постійно коригуються залежно від ринкової ситуації, тому ці ресурси більш змінні у своїй вартості. Таким чином, короткострокові ресурси більш схильні до змін відсоткових ставок.

6. Критерій впливу банку на мобілізацію ресурсів. Цей критерій визначає можливість банку впливати на обсяг та умови мобілізації певних ресурсів. Наприклад, банку властивий високий рівень впливу на ощадні сертифікати, оскільки він самостійно визначає їх обсяг і строки. Водночас, банківський вплив на депозити до запитання обмежений, оскільки їх обсяг залежить від поведінки клієнтів та платіжного обороту [8].

Ці критерії дозволяють банку оцінити різні джерела ресурсів з точки зору їх стабільності, витрат, чутливості до зміни ринкових умов та можливості управління ними, що допомагає формувати ефективну стратегію мобілізації та використання ресурсів для досягнення фінансових цілей.

Враховуючи все сказане вище, актуальним є розробка моделі ресурсного забезпечення діяльності комерційного банку, яка повинна відображати шляхи та джерела формування необхідних ресурсів для банку.

При розробці цієї моделі важливо застосовувати концептуальну основу, що базується на оптимізації структури пасивів, а саме зобов'язань банку, адже саме вони є основними джерелами ресурсів. Важливо узгодити структуру зобов'язань із активами банку, забезпечуючи таким чином ефективне управління ресурсами.

Управління пасивами та активами в банку є взаємопов'язаними функціями. Проте кожна з них має свій вплив на прибутковість банку. Зокрема, управління пасивами орієнтоване на залучення та запозичення ресурсів за мінімальною ціною, що дозволяє знижувати валові витрати на проведення операцій і підвищувати рентабельність банку. Водночас управління активами передбачає вибір таких

варіантів розміщення ресурсів, які зможуть забезпечити максимальний валовий дохід [7].

Таким чином, управління зобов'язаннями та активами має бути збалансованим, з урахуванням їх обсягів і термінів, щоб забезпечити фінансову стійкість банку та досягти оптимального результату як по доходах, так і по витратах. Цей процес є важливим для збереження ліквідності та стабільності банківської установи в умовах динамічного ринку.

Згідно з викладеним, використання міжбанківських кредитів (МБК) вимагає обережного підходу, оскільки це один із найдорожчих ресурсів для банку, особливо коли йдеться про короткострокові позики. МБК повинні мати цільовий характер, спрямовуватися лише на вже визначену програму кредитування або інвестицій, що дозволяє обґрунтовано використовувати ці кошти з вигодою для банку. У разі використання міжбанківських кредитів для поповнення ресурсів через кореспондентські рахунки з метою виконання зобов'язань перед клієнтами, це збільшує витрати банку і негативно впливає на його фінансовий стан. У такому випадку, застосування МБК не є доцільним, адже це може призвести до непотрібного фінансового навантаження.

Для банку доцільно спрямовувати короткострокові засоби клієнтів, що надходять на кореспондентські рахунки, на фінансування кредитно-інвестиційних програм, які здатні забезпечити повернення коштів у визначені строки. Це дозволяє не тільки зберігати ліквідність, а й отримувати вигоду від ефективного використання мобілізованих ресурсів [8].

Деякі вітчизняні банки збільшували прибуток шляхом надання короткострокових і низькоризикових міжбанківських кредитів, що є обґрунтованим лише за умови стабільного зростання залишків на рахунках клієнтів. У іншому випадку, такі кроки можуть призвести до збільшення витрат і погіршення фінансових результатів банку.

Оптимізація структури пасивів банку також включає вдосконалення існуючих видів продуктів і послуг, а також розробку нових, орієнтуючись не лише на задоволення потреб поточних клієнтів, а й на освоєння нових сегментів ринку

банківського обслуговування. Це є важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності банку.

Управління структурою зобов'язань має на меті забезпечення оптимального співвідношення між залученим і запозиченим капіталом, що дозволяє збільшувати прибуток і підвищувати фінансову стійкість банку. Мобілізація ресурсів на грошово-кредитному ринку є вигідною і раціональною лише в тому випадку, якщо вартість залучених коштів у вигляді відсоткової ставки нижча за поточну норму прибутку банку. Ігнорування цього принципу призводить до збільшення витрат на покриття боргів за рахунок власного капіталу, що може спричинити погіршення фінансових результатів і врешті-решт навіть до банкрутства [7].

Зважаючи на зазначені обмеження, управління активами та зобов'язаннями є складним і багатогранним процесом, що вимагає ретельного балансу між різними факторами: вимогами щодо ліквідності, ціною конкуренцією, доступністю фінансових ресурсів і потребами в кредитах. Як зазначено, банки мають враховувати обмеження на вибір цін на кредити через конкуренцію на ринку, а також доступність і розмір боргових інструментів, які можуть бути успішно розміщені серед вкладників або інших кредиторів.

Підтримання балансу між потребами в ресурсах і можливостями їх придбання є важливою задачею, оскільки для збереження фінансової стійкості банк повинен не тільки забезпечити достатню ліквідність, а й задовольняти інтереси своїх партнерів і клієнтів. Принцип достатності ресурсів є ключовим: мобілізовані кошти не повинні перевищувати потреби в кредитуванні та інвестуванні, однак вони повинні бути достатніми для ефективного функціонування банку [9].

Розробка програми регулювання і розміщення ресурсів, з визначенням найбільш прибуткових кредитних і інвестиційних проектів на певний період, є необхідним кроком для забезпечення стабільного фінансового становища банку. Оцінка та виконання таких програм дозволяють банкам оптимізувати структуру активів і пасивів.

Проблема достатності капіталу є не менш важливою. Для підтримання фінансової стійкості банку він повинен мати достатній капітал, щоб покрити

ризиками, що виникають через змінні ринкові умови, та задовольняти вимоги регуляторів. Це підкреслює важливість ефективного управління капіталом для забезпечення довгострокового розвитку та стабільності банку [7].

Модель ресурсного забезпечення банку може бути побудована за трьома блоками:

1. Блок мобілізації ресурсів – включає залучення коштів від різних джерел: депозити клієнтів, міжбанківські кредити, випуск облігацій тощо. Він передбачає оптимізацію вартості залучених коштів і вибір ефективних методів мобілізації ресурсів.

2. Блок розміщення ресурсів – визначає найвигідніші напрямки розміщення мобілізованих коштів: кредитування, інвестиційні проекти, купівля цінних паперів і т.д. Важливо враховувати баланс між рентабельністю таких операцій і рівнем ризиків.

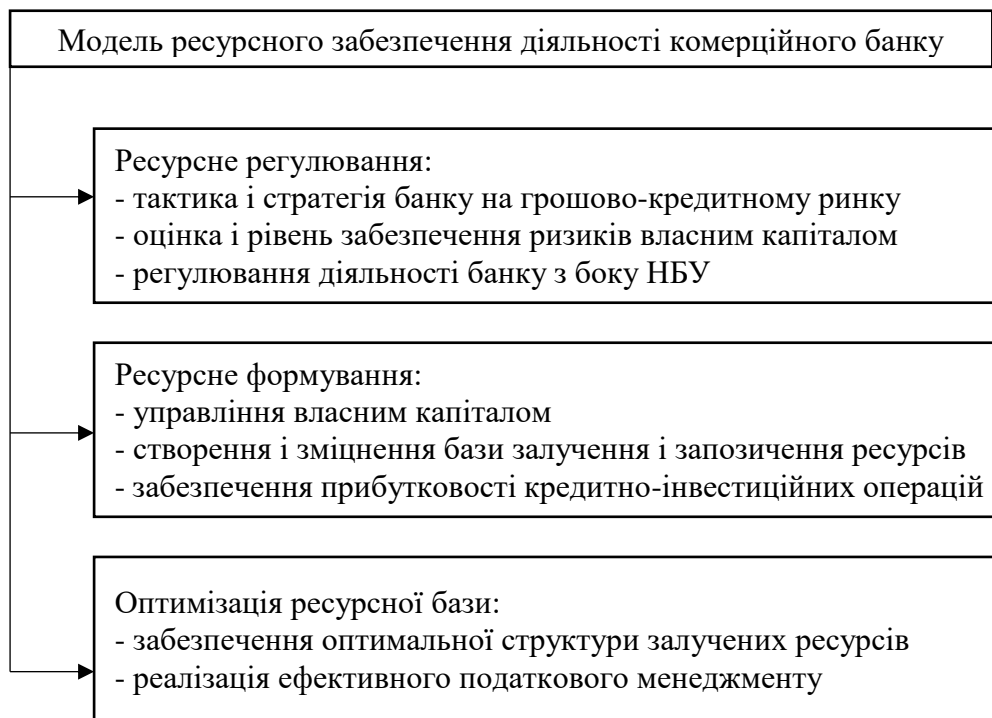
3. Блок управління капіталом і ліквідністю – передбачає розробку стратегії управління капіталом банку, визначення нормативів достатності капіталу, а також створення стратегії ліквідності для забезпечення безперервного виконання зобов'язань перед клієнтами та іншими контрагентами [8].

Ця модель дозволяє банку не лише досягти фінансової стійкості, а й підвищити ефективність управління ресурсами для досягнення оптимальних фінансових результатів.

Три блоки, які необхідно вводити у модель ресурсного забезпечення діяльності комерційного банку, – це ресурсне регулювання, ресурсне формування, оптимізація зобов'язань (рис. 3.4) [3, с. 14].

Ресурсне регулювання, як ви зазначили, є важливою складовою частиною системи ресурсного забезпечення комерційного банку, яке включає як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори, такі як ефективне управління власним капіталом і розробка стратегії залучення ресурсів, дозволяють банку створювати необхідну ресурсну базу для здійснення своєї діяльності. Зовнішні фактори, зокрема макроекономічна ситуація та ринкова конкуренція, безпосередньо впливають на доступність і вартість ресурсів для банку.





**Рис. 3.4. Схема побудови моделі оптимізації структури зобов'язань банку [8]**

Блоки моделі ресурсного забезпечення:

1. Управління власним капіталом: Це основний елемент, який дозволяє банку забезпечити необхідну фінансову стійкість та виконати вимоги до капіталу. Власний капітал не тільки забезпечує покриття можливих ризиків, але й є важливим фактором для залучення зовнішніх ресурсів.

2. Створення та зміцнення бази залучення та запозичення ресурсів: У цьому блоці передбачено удосконалення процесів залучення як власних, так і запозичених ресурсів. Це включає не лише збільшення депозитної бази, але й використання нових фінансових інструментів та інноваційних технологій для розширення доступу до ринку капіталу.

3. Удосконалення механізму мобілізації ресурсів клієнтів: Важливим аспектом є освоєння нових видів операцій та банківських технологій, таких як цифрові платформи, мобільні додатки та інші інновації, які дозволяють залучати

кошти від клієнтів з високою ефективністю. Розширення ринків та пропозицій на нових сегментах також допомагає збільшити ресурсну базу банку.

4. Забезпечення прибутковості кредитно-інвестиційних операцій: Для забезпечення стабільної прибутковості важливо підтримувати ефективність кредитних і інвестиційних операцій, що дозволяє генерувати дохід та знижувати витрати. Це передбачає аналіз ризиків і оптимізацію портфеля кредитів [9].

Третій блок: Оптимізація ресурсної бази

Цей блок є критично важливим для досягнення фінансової стійкості банку. Він спрямований на забезпечення оптимального співвідношення між залученими та запозиченими ресурсами, а також їх ефективне розміщення. Оптимізація включає в себе правильний вибір між короткостроковими та довгостроковими ресурсами, а також належне управління ліквідністю.

Практична цінність моделі:

Запропоновані підходи до розробки моделі ресурсного забезпечення банку мають високу практичну цінність. Вони дозволяють банкам розробляти конкретні схеми (варіанти) діяльності, що можуть адаптуватися до змінних макро- та мікроекономічних умов. Це дає змогу банку не лише підтримувати стабільність, але й активно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Механізм дії моделі:

Процес розробки нових схем і варіантів діяльності банку повинен ґрунтуватися на перевірці і аналізі їх ефективності за допомогою запропонованої моделі. Кожен варіант повинен бути співвіднесений з усіма трьома блоками і відповідати ключовим принципам моделі – оптимізації структури пасивів та активів, забезпеченню ліквідності та прибутковості, а також підвищенню фінансової стійкості банку [8].

Оскільки вітчизняна банківська система після кризового періоду стикається з труднощами в забезпеченні довгострокового кредитування (інвестиційного, споживчого, іпотечного тощо), основними причинами цього є відсутність стабільних довгострокових джерел фінансування та недостатні ефективні

інструменти для рефінансування таких операцій. Це підкреслює важливість застосування сучасних підходів до формування ресурсного потенціалу банків.

Водночас стратегічне управління ресурсами банків у нинішніх умовах зустрічає ряд проблем, серед яких:

- конкуренція між поточними та стратегічними підходами в управлінні, де фокус більше на поточному менеджменті і внутрішньобанківському ресурсному потенціалі;
- відсутність надійної та актуальної інформації для стратегічного формування ресурсного потенціалу;
- недостатня кваліфікація банківського персоналу для ефективного управління ресурсами;
- відсутність ефективних фінансових механізмів у змінних ринкових умовах [9].

Ключовою причиною необхідності стратегічного підходу до управління ресурсами є висока невизначеність ринкового середовища, що вимагає швидкої адаптації для збереження конкурентоспроможності банківської системи на міжнародному рівні.

Отже, ефективне формування ресурсного потенціалу банку передбачає налагодження зв'язків між банками та ринковим середовищем, що дозволяє підвищити оперативність і кількість доступних варіантів забезпечення різних видів ресурсів. В умовах змінності зовнішнього та внутрішнього середовища, для банків важливо мати стратегії, що дають змогу швидко адаптуватися до загроз, при цьому фокусуючись на розвитку ресурсного потенціалу [21].

Отже, оптимізація структури банківських ресурсів – це комплексний процес, що включає ефективне управління активами і пасивами, диверсифікацію фінансування, контроль ліквідності та ризиків, а також інтеграцію новітніх технологій. Це дозволяє банкам зберігати фінансову стабільність, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

### **3.3. Удосконалення механізму управління та контролю за формуванням ресурсної бази АТ «АБ «РАДАБАНК»**

При формуванні ресурсної бази банк має оперативно реагувати на потреби своїх клієнтів, орієнтуючись на міжнародні стандарти та передовий досвід провідних банків, застосовуючи інноваційні банківські операції та послуги для розширення діяльності. Ресурсна база банку на мікрорівні є важливим фактором, що впливає на всі активні операції і, відповідно, на рівень доходів і прибутків установи.

У період 2024-2025 років АТ «АБ «РАДАБАНК» планує зберігати стабільну базу фінансування, що включатиме, серед іншого, депозити корпоративних клієнтів (ключових клієнтів та малого і середнього бізнесу) і фізичних осіб [64].

Зважаючи на складність і багаторівневість управління активами і пасивами, головними цілями оптимізації портфелів залучених та запозичених коштів є: забезпечення належного рівня ресурсної бази для фінансування прибуткових операцій при дотриманні норм обов'язкового резервування за депозитами та поточними рахунками; досягнення часової стабільності ресурсів (відповідно до ймовірності того, що портфель пасивів залишиться на певному рівні впродовж визначеного терміну); підтримання ефективної ліквідності відповідно до пруденційних нормативів; зменшення ризиків, пов'язаних з пасивними операціями, зокрема процентного ризику та ризику незбалансованої ліквідності; а також зниження витрат за портфелем зобов'язань.

Для досягнення цілей оптимізації портфелів залучених та запозичених коштів Банк ставить перед собою наступні завдання: диверсифікація портфелів з урахуванням пруденційних нормативів, внутрішніх лімітів та цільових фінансових показників; пошук джерел для залучення депозитів з мінімальними витратами; аналіз структури і динаміки портфелів залучених та запозичених коштів; моделювання шляхів і джерел ресурсного забезпечення; прогнозування руху зобов'язань; оцінка потреби в ліквідних засобах на поточний період і в перспективі;

визначення рівня допустимого ризику за портфелями залучених і запозичених коштів; контроль витрат по портфелях та інші важливі аспекти [64].

Портфель залучених коштів Банку складається з ресурсів, включаючи кошти на вимогу клієнтів, депозити та боргові цінні папери. Портфель запозичених коштів формується з кредитів, отриманих від інших банків, у тому числі від Національного банку України.

Банк визначає пріоритетні ринки для залучення коштів від контрагентів: кошти юридичних осіб (корпоративний сегмент) та кошти фізичних осіб (роздрібний та VIP-сегменти).

З метою максимізації прибутку Банк пропонує своїм клієнтам оптимальні програми для розміщення тимчасово вільних коштів. Залучені кошти юридичних і фізичних осіб будуть використовуватись для короткострокових та середньострокових кредитних операцій.

Для забезпечення оптимальної структури, обсягу та рівня витрат за зобов'язаннями, АТ «АБ «РАДАБАНК» використовує як цінові, так і нецінові методи управління залученими коштами. Вдосконалення цих методів сприяє підвищенню конкурентоспроможності Банку.

Ставки за депозитами визначаються з урахуванням поточного стану ліквідності та ринкових умов. Враховуючи, що Національний банк України встановлює чіткі правила монетарної політики, Банк використовує рівень облікової ставки НБУ як один із індикаторів, враховуючи її динаміку. Рівень ставок регулярно визначається комітетом з управління активами та пасивами Банку, а в разі значних змін ставок та підвищення ризиків проводяться додаткові засідання комітету. Банк також прагне уникати розривів між термінами залучених коштів та наданих кредитів, за винятком міжбанківських кредитів [64].

Нецінові методи управління залученням ресурсів пов'язані з удосконаленням комплексних послуг і підвищенням якості депозитних пропозицій відповідно до потреб клієнтів. Банк застосовує такі заходи: покращення збору, обробки та аналізу інформації про клієнтів; розробка спеціальних пакетів послуг для стратегічних клієнтів; співпраця з небанківськими фінансовими установами; моделювання

поведінки клієнтів для випередження конкурентів та отримання позитивної реакції на нові продукти; впровадження бонусних і мотиваційних програм; а також забезпечення якісного обслуговування клієнтів після надання послуг.

Банк вважає альтернативними джерелами залучення коштів у випадку обмеження або відсутності доступу до пріоритетних ринків наступні варіанти: міжбанківський ринок, зокрема залучення міжбанківських кредитів типу «overnight» або кредитів на умовах репо в межах встановлених лімітів для міжбанківських операцій; отримання коштів від кредитора останньої інстанції, зокрема через короткострокові та довгострокові кредити рефінансування від Національного банку України; а також підтримка акціонерів, що передбачає нарощення ресурсної бази за рахунок власних коштів.

Банк має намір надавати кредити клієнтам, як суб'єктам господарської діяльності, так і фізичним особам, зокрема для фінансування оборотного капіталу, торговельних операцій (з урахуванням виробничого циклу та наявних контрактів) і для покриття споживчих потреб фізичних осіб, включаючи використання платіжних карток. Кредити надаватимуться в національній валюті для суб'єктів господарювання та фізичних осіб, а в іноземних валютах – лише клієнтам, які здійснюють господарську діяльність.

Управління залученими ресурсами комерційними банками включає два взаємодоповнюючі аспекти: кількісний і якісний. Кількісна складова охоплює застосування різноманітних заходів для стимулювання залучення вкладів і зростання пасивних операцій. Якісна сторона фокусується на ефективному використанні залучених ресурсів та розвитку напрямків їх розміщення.

Оптимальна структура ресурсної бази банку досягається через правильне співвідношення власних коштів і зобов'язань, що забезпечує ефективну пропорційність між фінансовою прибутковістю і фінансовою стійкістю, що в свою чергу максимізує ринкову вартість банку. У сучасних умовах розвиток банківського бізнесу тісно пов'язаний з автоматизацією, впровадженням інноваційних технологій та новітніх технічних засобів для просування банківських продуктів і підвищення привабливості послуг. Це зумовлює потребу у

вдосконаленні механізму управління ресурсами банку за двома основними критеріями: витрати та прибуток. Тобто при оптимальному впливі зовнішніх та внутрішніх факторів ресурси мають бути залучені з мінімальними витратами, що дозволяє максимізувати прибуток.

Багато банків оцінюють ефективність управління ресурсами через показники активів та їх рентабельності. Однак цей підхід обмежений і некоректний, оскільки не враховує всіх елементів формування активів, таких як власний і позиковий капітал, а також не дає об'єктивної оцінки, оскільки не включає розмір акціонерного капіталу та банківських резервів [67].

Комплексний підхід до управління ресурсами банку, який включає три основні блоки, є важливим для ефективного використання ресурсного потенціалу та забезпечення фінансової стабільності і прибутковості. Розглянемо кожен з них:

1. Формування ціни ресурсу та його використання за часом. Це включає встановлення конкурентоспроможних ставок на ресурси (депозити, кредити) з урахуванням ринкових умов та монетарної політики. Важливо правильно визначити терміни використання ресурсів, що дозволяє оптимізувати грошові потоки та балансувати активи й пасиви банку, забезпечуючи стабільність ліквідності і прибутковість.

2. Контроль за комплексним управлінням ресурсами банку та їх стійкою та оптимальною структурою. Управління ресурсами банку повинно включати регулярний моніторинг і коригування структури активів і пасивів, щоб забезпечити їх стійкість і відповідність стратегічним цілям банку. Це передбачає баланс між власним і залученим капіталом, а також мінімізацію ризиків, пов'язаних з ліквідністю, кредитними і процентними ризиками. Постійний контроль допомагає своєчасно реагувати на зміни в ринкових умовах.

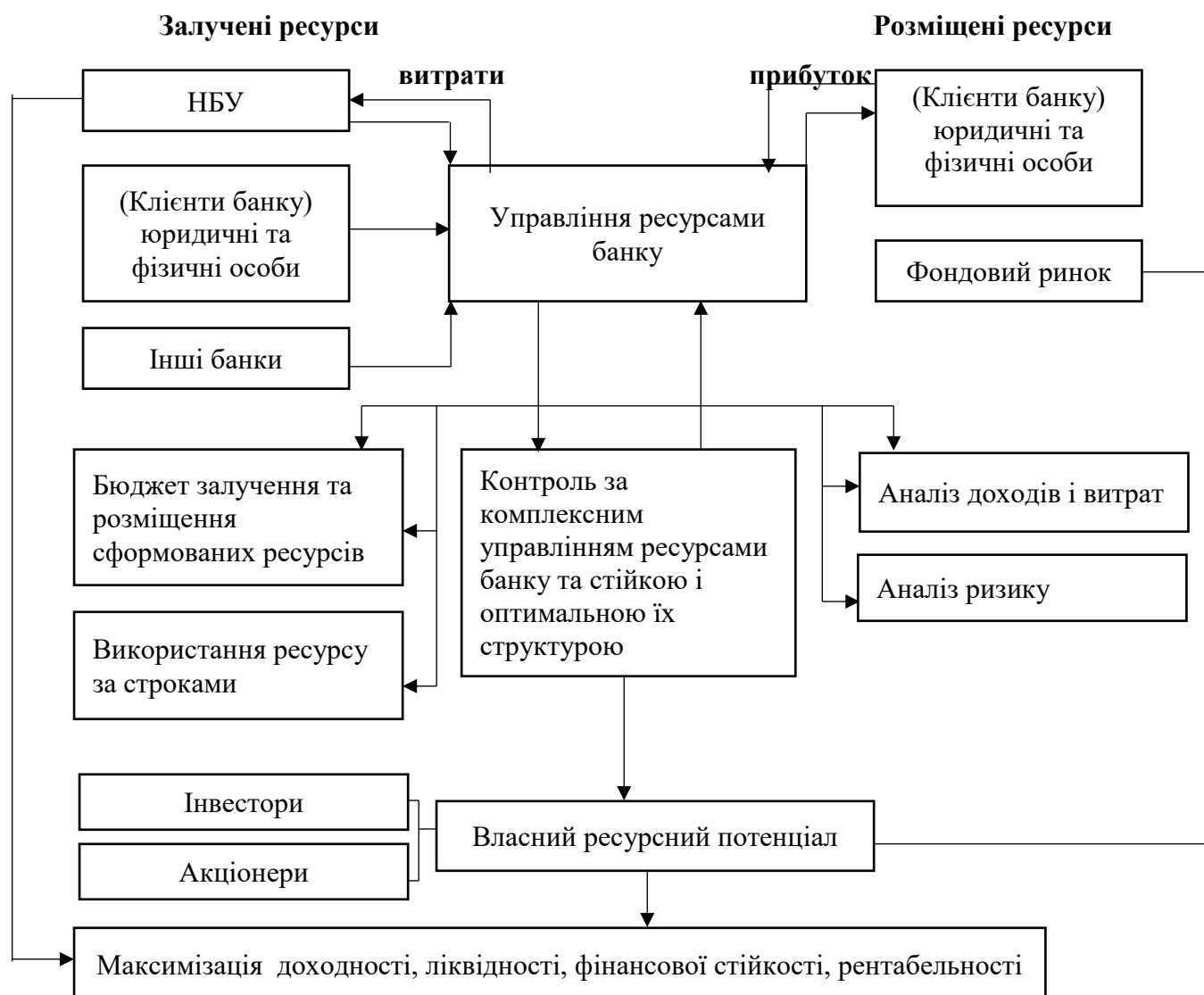
3. Аналіз рівня рентабельності та собівартості; аналіз ризиків, пов'язаних з формуванням ресурсного потенціалу банку. Важливо здійснювати аналіз рентабельності ресурсів для визначення ефективності використання залучених коштів. Зниження собівартості залучених ресурсів через оптимізацію витрат та підвищення рентабельності допомагає банку залишатись конкурентоспроможним.

Крім того, аналіз ризиків, таких як кредитний, процентний, валютний та ризики ліквідності, дозволяє банку формувати стійкий ресурсний потенціал і мінімізувати можливі фінансові втрати [67].

Такий комплексний підхід забезпечує не тільки ефективне управління ресурсами, але й знижує потенційні ризики, що допомагає банку стабільно працювати в умовах змінного фінансового середовища.

Для визначення якості елементів ресурсного потенціалу запропоновано механізм його управління та контролю на рис. 3.5.

Метою створення ефективного механізму управління і контролю за формуванням ресурсного потенціалу банку є забезпечення достатніх ресурсів для банківських установ та інших учасників економічної діяльності.



**Рис. 3.5. Механізм управління та контролю за формуванням ресурсного потенціалу банку [67]**



Процес управління та контролю за формуванням ресурсного потенціалу має бути націлений на розв'язання низки важливих завдань, серед яких:

- визначення оптимального рівня ресурсів, які необхідно залучити комерційними підрозділами банку для досягнення цілей максимізації прибутку;
- встановлення відповідних цінових орієнтирів для підрозділів, що займаються залученням і розміщенням ресурсів;
- контроль за ризиками, зокрема ризиком незбалансованої ліквідності та процентним ризиком;
- проведення аналізу доходів і витрат банку;
- оцінка ризиків, пов'язаних з формуванням та управлінням ресурсним потенціалом [67].

Модель ресурсного потенціалу банку передбачає контроль та коригування процесів за допомогою таких методів та інструментів:

- Національний банк України як головний орган, що регулює банківську діяльність;
- інші фінансові установи, включаючи банки, небанківські фінансові організації та міжнародні фінансові структури, які можуть бути конкурентами у боротьбі за фінансові ресурси;
- клієнти банку, як користувачі банківських послуг, які розміщують свої кошти на депозитах, і чії потреби визначають напрями розвитку ресурсного потенціалу банку;
- керівництво банку, яке не тільки формує стратегію розвитку ресурсних можливостей, але й здійснює контроль та коригування цієї стратегії [69].

Забезпечення належного рівня ресурсів дає змогу ефективно оцінювати ринкові можливості та загрози, а також аналізувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища банку, визначаючи пріоритети в управлінні його ресурсами.

Система контролю та регулювання формування ресурсного потенціалу банку має важливе значення, і її можна подати у таких формах:

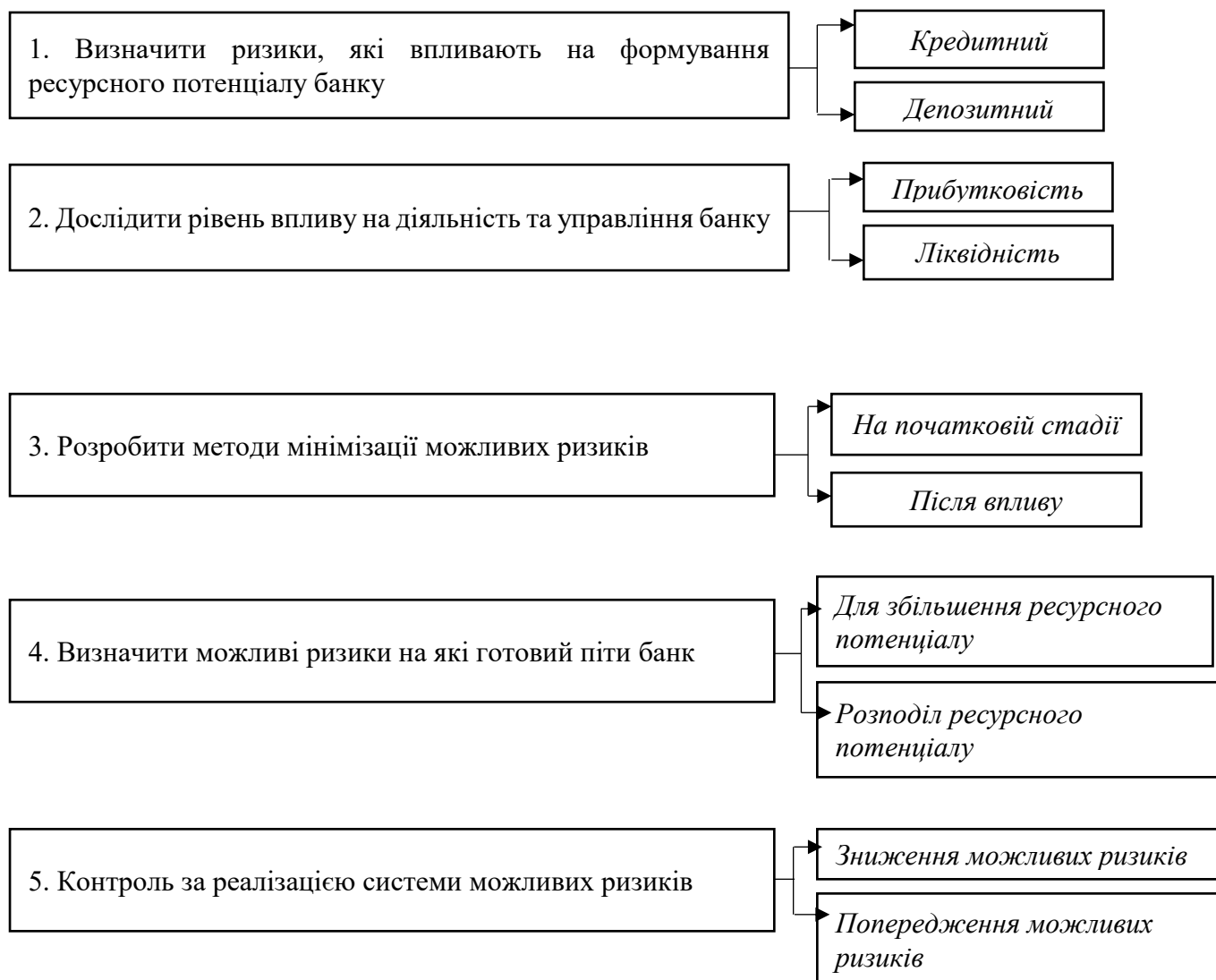
- ретроспективний аналіз, що охоплює оцінку ресурсних стратегій банку в минулому періоді;
- поточний контроль, який включає щоденний моніторинг і коригування показників формування ресурсного потенціалу;
- перспективний аналіз, що передбачає визначення майбутніх напрямків формування ресурсного потенціалу з урахуванням прогнозування змін у зовнішньому середовищі [47].

Аналіз ризиків є важливим завданням для зниження рівня ризиків, пов'язаних із формуванням і управлінням ресурсним потенціалом банків. Основні ризики, що виникають у процесі формування та нарощування ресурсів банку, здебільшого стосуються залучених ресурсів.

Одним із ключових аспектів управління ризиками є їх ідентифікація – визначення видів і характеристик ризиків, а також заходи для їх мінімізації, уникнення або повного усунення. Ефективне управління ризиками сприяє поліпшенню фінансових показників банку, таких як прибутковість, рентабельність, конкурентоспроможність, підвищує його рейтинг та ресурси.

Для цього банкам необхідно розробити чітку стратегію і діяти відповідно до неї, враховуючи наступні етапи: – визначити ризики, що можуть впливати на формування ресурсного потенціалу банку;

- оцінити вплив цих ризиків на діяльність банку, зокрема на прибутковість і ліквідність;
- розробити методи мінімізації ризиків як на початкових етапах, так і в разі їх прояву;
- визначити ризики, на які банк готовий піти для збільшення ресурсного потенціалу та його ефективного розподілу;
- забезпечити контроль за впровадженням системи зменшення або запобігання можливим ризикам.

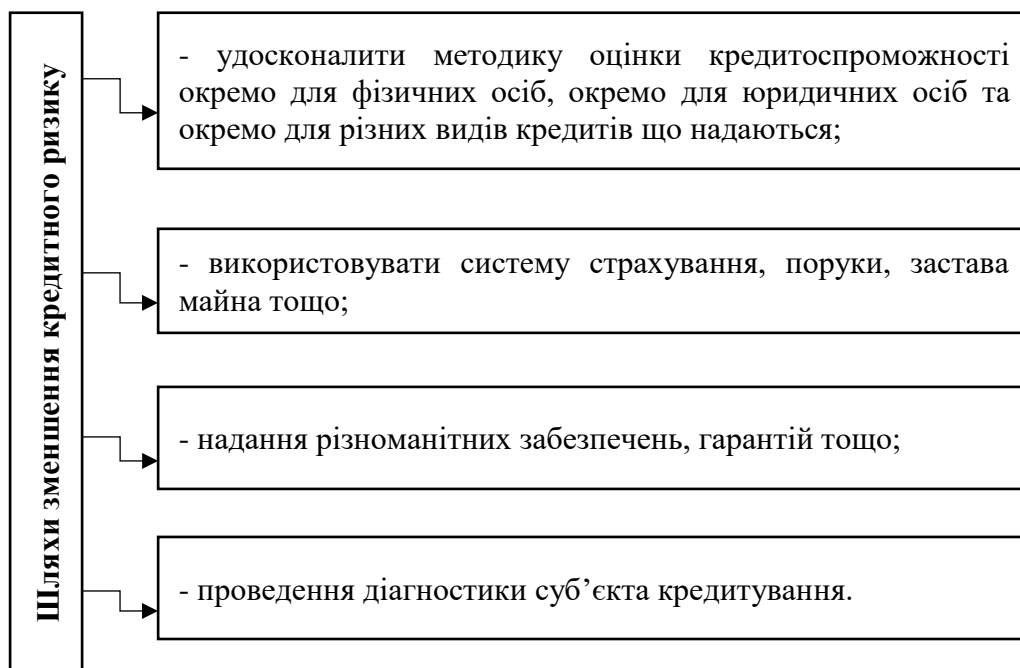


**Рис. 3.6. Складові ефективного управління ризиками [70]**

Одним із найпоширеніших ризиків є кредитний ризик, який знижує прибутковість банку та ефективність управління залученим потенціалом.

Щоб зменшити кредитний ризик, банківські установи повинні враховувати наступне. 3.7:

Однією з форм ризику депозитної бази є втрати у вигляді упущеної вигоди через необхідність утримувати певний відсоток ресурсної бази в готівці для обслуговування розрахунків та касових операцій. Для банку ці кошти є неприбутковими активами, і їхній обсяг залежить від ряду факторів, таких як рівень довіри до банку і держави, а також структура клієнтської бази. Крім того, важливо враховувати сезонні та місячні коливання грошових потоків.

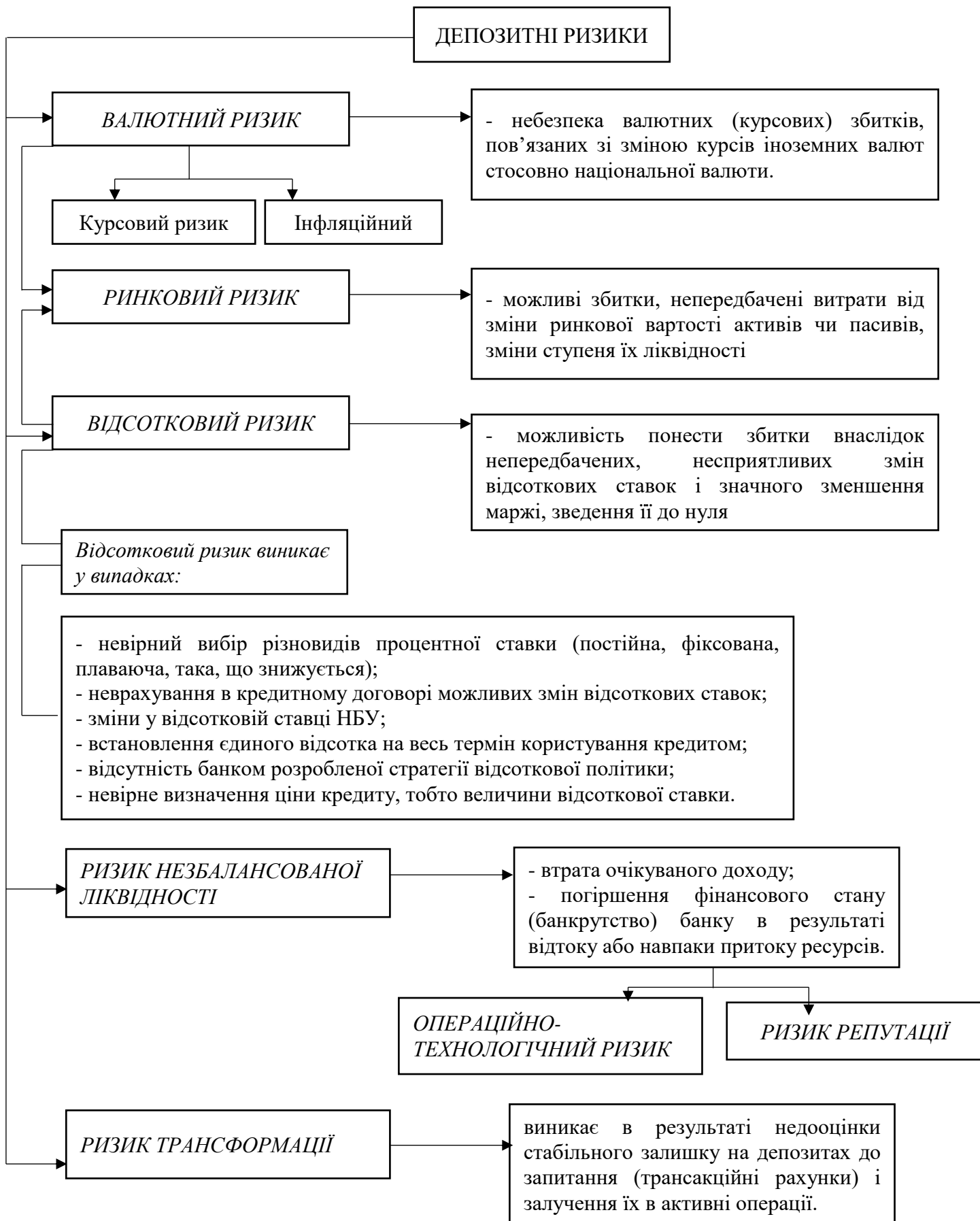


**Рис. 3.7. Шляхи зменшення кредитного ризику [70]**

Депозитний ризик має значну роль у формуванні ресурсного потенціалу банку, оскільки депозитні кошти складають основну частину ресурсів. Якщо банк стикається з труднощами в залученні депозитів від фізичних осіб, він не зможе ефективно проводити активні операції, що забезпечують прибуток.

Важливим чинником є розподіл ресурсів. Банківська установа вважається такою, що має ризиковану депозитну політику, якщо вона інвестує 85% або більше своїх депозитів. Для зниження цього ризику Національний банк України запроваджує вимоги щодо обов'язкового резервування частини залучених коштів залежно від терміну їхнього розміщення.

Запропонована класифікація депозитних ризиків банку, що наведена на рис. 3.8, відображає основні аспекти, пов'язані з ліквідністю та дотриманням стандартів.



**Рис. 3.8. Класифікація депозитних ризиків банку [70]**

Враховуючи важливість детального підходу до аналізу цих ризиків, можна доповнити загальноприйнятую класифікацію наступними видами ризиків:

- Ризик незбалансованої ліквідності, який може призвести до втрати очікуваного доходу або погіршення фінансового стану банку (включаючи банкрутство) через відтік або надмірний приплив ресурсів. Це може статися внаслідок помилкової політики управління ризиками (операційно-технологічний ризик), ризику репутації, неефективної стратегії залучення і розміщення ресурсів, а також через вплив ринкового ризику, зокрема валютного, процентного та цінового ризику.

- Ризик трансформації, який виникає через недооцінку стійкого залишку на депозитах до запитання (операційних рахунках) і їхнє використання для активних операцій. У Німеччині, наприклад, використання транзакційних депозитів для кредитних операцій становить до 10% [32].

Ці додаткові категорії допомагають глибше аналізувати фактори, які впливають на фінансову стабільність банків у контексті управління депозитними ризиками.

Перераховані вище фактори та пов'язані з ними види депозитних ризиків можуть мати негативний вплив на різні аспекти діяльності банку. Це, в свою чергу, може призвести до зниження прибутковості, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності. Для зменшення цього ризику банкам необхідно розробити та реалізувати стратегії мінімізації депозитних ризиків у найкоротші терміни. Основні напрямки зниження депозитних ризиків включають:

- Диверсифікація депозитного портфеля, що дозволяє зменшити залежність від окремих джерел ресурсів і знижує ризики, пов'язані з коливаннями на ринку.

- Визначення чітких умов депозитного договору, щоб уникнути непорозумінь між банком та його клієнтами, забезпечивши передбачуваність і стабільність відносин.

- Внесення змін до депозитної ставки в договорі, що дозволяє адаптувати умови депозитів до змінних економічних і ринкових умов, забезпечуючи баланс між залученням коштів та управлінням ризиками.

Ці заходи сприяють зменшенню потенційних ризиків і допомагають зберегти фінансову стабільність банку.

Для оптимізації ресурсної бази та формування ефективного механізму управління банку необхідно враховувати кілька ключових параметрів його діяльності:

– Прибутковість – це результат оптимальної структури балансу банку, як за активами, так і за пасивами. Це основний показник для реалізації інтересів власників (акціонерів) банку, який відображає ефективність використання ресурсів для досягнення фінансових цілей.

– Ліквідність – важливий показник, що характеризує здатність банку забезпечити ресурси для активного інвестування та виконання зобов'язань відповідно до термінів і сум своїх фінансових вимог. Ліквідність є основним фактором, який визначає можливість банку виконувати платіжні зобов'язання, що є важливим для забезпечення інтересів вкладників і позичальників.

– Ризик – це фактор, який визначає вплив на процеси формування кінцевого фінансового результату банку [71].

Основними принципами побудови оптимального механізму управління ресурсним потенціалом банку, який забезпечить ефективне формування фінансових потоків, є:

1. Відповідність ціновому критерію для залучених і розміщених ресурсів.
2. Збалансованість за сумами та масштабами операцій.
3. Послідовність щодо термінів.
4. Адаптивність за критерієм ризику.

Метою управління ресурсним потенціалом банку є збільшення обсягу ресурсної бази для підтримки достатньої ліквідності та забезпечення прибутковості на рівні, що відповідає динаміці ринкової вартості капіталу.

Засобами досягнення оптимізації ресурсного потенціалу банку є такі ключові заходи [49]:

- Розрахунок і дотримання обсягу власних коштів, необхідних для забезпечення нормальної роботи банку та його надійності, з акцентом на пошук шляхів збільшення власного капіталу.

- Формування оптимального складу ресурсів банку, що відповідає його потребам і можливостям фінансового ринку, з аналізом вартості ресурсів.

- Збалансована кредитна політика, що враховує темпи та терміни кредитування, відповідно до економічного зростання та зменшення частки ризикових активів.

- Розробка методів управління ризиками, спрямованих на мінімізацію фінансових втрат.

- Забезпечення довіри клієнтів, шляхом інформування їх про діяльність та послуги банку, спілкування з громадськістю і пояснення ситуацій та подій.

Механізм формування ресурсного потенціалу банків повинен:

- Охоплювати лише грошову складову ресурсної бази.

- Враховувати обидва способи генерування ресурсів: через створення та мобілізацію. Частина власного капіталу банку формується через використання прибутку та резервних фондів, а також через мобілізацію депозитних коштів. Мобілізація також використовується для формування кредитної складової ресурсної бази.

- Суб'єктом механізму формування ресурсної бази є сам банк, як первинна ланка банківського бізнесу, що будується на цій ресурсній базі.

Таким чином, механізм формування ресурсної бази банків визначається як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на мобілізацію та створення достатнього обсягу грошових ресурсів для досягнення стратегічних цілей банку.

Для вирішення проблеми дефіциту фінансових ресурсів та забезпечення стабільності банківських установ можна застосовувати кілька стратегій і заходів:

1. Отримання рефінансування від НБУ – цей механізм дозволяє банкам поповнити свою ліквідність шляхом позик від центрального банку.

2. Активна депозитна політика – підвищення депозитних ставок сприяє залученню додаткових коштів від фізичних та юридичних осіб.



3. Залучення коштів від материнських структур і іноземних компаній – отримання інвестицій від великих корпоративних груп або іноземних фінансових інституцій для зміцнення ресурсної бази [68].

Щоб забезпечити надійність та стабільність банків, необхідно:

- Розробити ресурсну політику, що забезпечує адекватне покриття потреб стабільності банку за вартістю, джерелами формування і умовами використання ресурсів, зокрема враховуючи вимоги до ліквідності та капіталу.
- Удосконалити технології оцінки та управління ризиками, що дозволить знижувати можливі фінансові втрати.
- Забезпечити покращення якості кредитного портфеля через скорочення непрацюючих кредитів.
- Підвищити обізнаність клієнтів про діяльність банку, що сприятиме відновленню довіри до банківської системи.

Інші важливі напрямки оптимізації ресурсного потенціалу банків:

- Запровадження нових вимог, пов'язаних з достатністю банківського капіталу, згідно з принципами Базеля III та вимогами Європейського Союзу.
- Посилення системи регулювання та контролю за банківськими фінансовими операціями, зокрема щодо операцій з пов'язаними особами.
- Покращення захисту прав кредиторів та банків як позичальників, через законодавчі та судові механізми.
- Підвищення інвестиційної привабливості банків, щоб забезпечити їх участь у фондових ринках як надійних інвестиційних інструментів

Ключовим аспектом політики НБУ з мобілізації ресурсів є розробка рекомендацій для створення стабільної ресурсної бази. Для забезпечення ефективної роботи банківської системи в Україні комерційні банки повинні активно залучати фінансові ресурси. Задля кращого управління депозитами, банкам слід вирішити низку завдань, як це відображено на рисунку 3.9.



**Рис. 3.9. Депозитна політика банку [68]**

Найбільш ефективним інструментом для поліпшення мобілізації ресурсів на фінансовому ринку є гнучка депозитна політика. Ця політика включає кілька важливих заходів [25]:

- пропонування високих відсоткових ставок за депозитами, щоб захистити кошти від інфляційного знецінення;
- надання кредитів вкладникам під заставу вкладів за ціною, нижчою за ринкову;
- забезпечення високого рівня надійності розміщення акумульованих коштів;
- надання прозорої інформації про діяльність банку, що дозволяє вкладникам самостійно оцінити потенційні ризики і доходи.

Таким чином, до основних напрямів збільшення депозитних ресурсів банку можна віднести:

- розробку нових видів депозитів, що відповідають зростаючим потребам клієнтів;
- удосконалення процедур і методів нарахування відсотків;

- використання різноманітних фінансових інструментів, зокрема цінних паперів;
- покращення обслуговування клієнтів;
- гнучку цінову політику [27].

Також варто активно впроваджувати строкові депозити з можливістю додаткових внесків і зменшувати обмеження щодо здійснення платежів по депозитних рахунках.

Комерційні банки, залучаючи депозити, повинні звертати увагу не тільки на цінові методи, але й на нецінові, такі як реклама, швидке та зручне обслуговування клієнтів, розширення спектру послуг, надання додаткових безкоштовних послуг, стратегічне розміщення відділень у зручних для клієнтів локаціях і коригування графіка роботи для задоволення потреб клієнтів.

Для забезпечення ефективного управління депозитними ресурсами банки повинні вирішити низку завдань [26]:

- виявити найбільш прибуткових клієнтів та визначити кількість нових клієнтів для підтримки стабільного обсягу депозитної бази, при цьому працюючи на утримання існуючих клієнтів;
- застосовувати гнучку цінову політику для індивідуальних клієнтів та розвивати інформаційно-аналітичні системи для підтримки процесу прийняття рішень при формуванні депозитного портфеля.

Міжбанківське кредитування також є важливим джерелом поповнення ресурсів комерційних банків, здебільшого на короткостроковій основі. Обсяг таких ресурсів обмежений розміром власних коштів банку, але банки можуть залучати кошти від інших банків та Національного банку України.

Підвищення довіри до банківської системи є критичним для покращення ресурсної бази. Збільшення довіри з боку населення сприятиме зростанню залучених коштів у довгостроковій перспективі, а довіра з боку іноземних інвесторів відкриє доступ до дешевших іноземних ресурсів.

Також важливим є впровадження нових банківських послуг, що безпосередньо впливають на зміцнення ресурсної бази. Зростання цієї бази є основою для ефективної роботи банків та розвитку банківської системи в Україні.

Покращення ефективності формування ресурсної бази банків є необхідною умовою для мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів країни, стимулюючи інвестиційну активність та економічне зростання. Оптимізація цього процесу сприятиме зміцненню стабільності кредитної системи, підвищенню довіри до неї з боку інвесторів, вкладників і кредиторів, а також розвитку збалансованих економічних секторів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Встановлено, що ресурсний потенціал банку визначається як максимальний обсяг ресурсів, який банк може залучити на фінансовому ринку. Цей потенціал залежить від грошово-кредитної політики центрального банку, стану фінансового ринку та здатності банку купувати і перепродавати ресурси, а також від якості активів. Важливим фактором у створенні та розширенні ресурсного потенціалу є розмір капіталу банку. Ресурси комерційного банку – це сукупність грошових коштів, що знаходяться в його розпорядженні і використовуються для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій. Інструменти управління ресурсним потенціалом банку охоплюють сукупність форм, методів, прийомів і засобів мобілізації ресурсів, що дозволяють досягати поставлених цілей, з урахуванням оптимального балансу між прибутковістю, ліквідністю та ризиками, які визначають фінансову стійкість і надійність банку. Основними напрямками ресурсної політики банку є: акумулювання тимчасово вільних коштів суб'єктів господарювання; формування власного капіталу банку; розподіл ресурсів для їх найбільш ефективного використання з метою максимізації прибутку.

Основним джерелом ресурсів для банку є залучені кошти, частка яких у середньому по банківській системі України становить 80% від загального обсягу ресурсів, тоді як решта складається з власного капіталу.

2. Аналіз показників, що характеризують ресурсний потенціал банків України показав, що у 2023 році банківська сфера зберегла основні тенденції, характерні для попередніх років. Банківська система залишалася стійкою, дієздатною та забезпеченою ліквідністю. Обсяги загальних активів і депозитів у банківській системі продемонстрували значне зростання – на 32% та 48% відповідно, включаючи операції як у Національному банку України, так і на міжбанківському ринку. Протягом 2021–2023 років обсяг капіталу банків зріс на

16,08% і становив 296 797 млн грн. Водночас у період 2021–2022 років спостерігалося скорочення балансового капіталу на 37 129 млн грн.

Зобов'язання банків України за цей трирічний період збільшилися на 47,14%, що було зумовлено значною девальвацією національної валюти. Обсяг коштів суб'єктів господарювання зріс на 66,15%, а депозити фізичних осіб також продемонстрували значне зростання – на 49,14%, або на 357 359 млн грн.

3. Оцінка стану ресурсного потенціалу проведена на прикладі АТ «АБ «РАДАБАНК» який має понад 30 років досвіду в наданні висококласного банківського обслуговування. Встановлено, що у 2021-2024 рр. комерційний банк продовжує демонструвати стабільне зростання активів, зокрема завдяки зростанню кредитного портфеля. Зниження грошових коштів та інвестицій у державні цінні папери свідчить про активну інвестиційну політику та можливі зміни в стратегії управління ліквідністю. Поступове збільшення основних засобів та нематеріальних активів є ознакою розвитку інфраструктури та адаптації до нових технологічних викликів. Також, АТ «АБ «РАДАБАНК» продовжує демонструвати стійке зростання зобов'язань і власного капіталу. Значне зростання коштів фізичних осіб та накопиченого прибутку вказує на підвищену довіру до банку та ефективну фінансову діяльність. Хоча зобов'язання юридичних осіб зменшилися в 2024 році, загалом структура зобов'язань залишалася стабільною, а власний капітал виріс, що підтверджує здатність банку до нарощування ресурсів і підтримки фінансової стійкості.

Окрім цього, банк демонструє позитивні результати за 9 місяців 2024 року. Зростання процентних доходів, комісійних витрат та торгового результату свідчить про активну діяльність банку на ринку, незважаючи на збільшення процентних витрат. Операційна ефективність покращилася завдяки зниженню інших адміністративних витрат і витрат на резерви. Зростання чистого прибутку та стабільне формування резервів дозволяють банку зберігати фінансову стійкість і демонструвати зростання навіть в умовах конкурентного середовища.

4. За результатами аналізу виявлені проблеми оцінювання та використання ресурсного потенціалу банків. Зазначимо, що проблеми оцінювання та

використання ресурсного потенціалу банків у сучасних умовах тісно пов'язані з нестабільністю економічного середовища, регуляторними вимогами, ризиками, технологічними викликами та конкурентною боротьбою. Для ефективного управління ресурсами банки повинні активно впроваджувати сучасні технології, вдосконалювати свої стратегії управління ліквідністю, мінімізувати кредитні ризики та постійно адаптуватися до змінюваних умов ринку.

5. Дослідження зарубіжного досвіду управління ресурсним потенціалом банків показало, що управління ресурсним потенціалом банків орієнтується на комплексне застосування сучасних технологій, активне управління ризиками, диверсифікацію ресурсів та тісну співпрацю з державними органами для забезпечення стабільності банківської системи .

6. Встановлено, що оптимізація структури банківських ресурсів є важливим інструментом підвищення ефективності банківських установ. Це передбачає збалансоване управління активами та пасивами, спрямоване на досягнення максимального прибутку за мінімального ризику, з одночасним забезпеченням ліквідності та виконанням регуляторних вимог. Оптимізація структури банківських ресурсів – це комплексний процес, що включає ефективне управління активами і пасивами, диверсифікацію фінансування, контроль ліквідності та ризиків, а також інтеграцію новітніх технологій. Це дозволяє банкам зберігати фінансову стабільність, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

7. Запропоновано удосконалення механізму управління та контролю за формуванням ресурсної бази АТ «АБ «РАДАБАНК». Основними негативними факторами, що впливають на формування та управління ресурсним потенціалом банків, є низький рівень капіталізації банківського капіталу та відсутність механізмів захисту від впливу зовнішніх чинників, таких як політичні ризики, війна та інфляція.

Удосконалений механізм управління ресурсним потенціалом банку передбачає інтегрований підхід, який включає різні елементи управління та контролю за ресурсами. Процес управління ресурсами має на меті вирішення кількох ключових завдань: визначення оптимального обсягу залучених ресурсів,

що відповідає цілям максимізації прибутку; встановлення цінкових орієнтирів для підрозділів банку, що займаються залученням та розміщенням ресурсів; контроль за ліквідністю та процентним ризиком банку; аналіз доходів, витрат та ризиків, пов'язаних з управлінням ресурсами.

Система контролю за формуванням ресурсного потенціалу банку може бути поділена на три основні форми: ретроспективну, поточну та перспективну. Ретроспективний контроль оцінює минулі результати, поточний контроль слідкує за реальним станом ресурсів, а перспективний спрямований на прогнози та стратегію розвитку ресурсної бази.

Основні ризики, які виникають при формуванні та зростанні ресурсів банку, пов'язані з залученням коштів. Важливим завданням є ідентифікація цих ризиків, визначення їх типів та характеристик, а також мінімізація або повне їх нейтралізування. Ефективне управління ризиками впливає на рентабельність, дохідність та конкурентоспроможність банку, підвищуючи його рейтинг.

Для якісного управління депозитною базою комерційному банку необхідно: визначити найбільш прибуткових клієнтів, які забезпечуватимуть стабільність депозитної бази та високий залишок на рахунках; вирахувати необхідну кількість клієнтів для підтримки заданого обсягу депозитів; залучати вигідних потенційних клієнтів та одночасно утримувати існуючих; проводити гнучку цінову політику для кожного клієнта.

Таким чином, комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом банку дозволяє досягти максимальних фінансових результатів, зменшити ризики та контролювати ліквідність. Всі елементи управління повинні взаємодіяти та бути реалізовані спільно, забезпечуючи єдність усіх аспектів управління ресурсами банку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 236-241. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_1_45)
2. Алексеєнко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія. К. : КНЕУ, 2012. 31 с.
3. Аналітичний огляд банків України: <http://banko.rgaf.com/ubqrd/>.
4. Банківська енциклопедія : Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. Центр наукових досліджень Національного банку України К. : Знання, 2011. 504 с
5. Банківські операції : підручн. // А. М. Мороз, М. І. Савлук, Р. Б. Бок та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза. – К. : КНЕУ, 2000. – С. 95– 106
6. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; за заг. ред. А. М. Мороза. 3-тє вид. Київ: КНЕУ, 2018. 608 с.
7. Барилюк І. Стратегічний аналіз системи формування ресурсного потенціалу банку в умовах конкурентного середовища *Економіст*. 2022. № 7. С. 43–47.
8. Барилюк І. Формування структури ресурсного потенціалу банку. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 24 Ч. 3. С. 22–26.
9. Барилюк, І. Стратегічний підхід до формування структури ресурсного потенціалу банку: *Формування ринкової економіки в Україні*. 2022. Вип. 26, Ч. 1. С. 16-24.
10. Бицька Н. Кошти населення у формуванні ресурсної бази банків *Вісник НБУ*. 2024. № 12. С. 26–29.
11. Блащук-Дев'яткіна Н., Болюх Д. Забезпечення ефективності функціонування банківського сектору України в умовах економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 13–17.
12. Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/datasectorfinancial>

13. Васюренко, О. Ресурсний потенціал комерційного банку. *Банківська справа*. 2022. № 1. С. 58–64.

14. Вкладники розчарувалися в банках. Джерело: Мінфін. 15 листопада 2017:  
URL: [https://webcache.googleusercontent.com /search?  
q=cache:ХКJQL7Njgt8J:https://minfin.com.ua/2017/11/15/30946828/+  
&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ХКJQL7Njgt8J:https://minfin.com.ua/2017/11/15/30946828/+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua).

15. Волик Н. Г. Ресурсна база комерційних банків України: сучасний стан і перспективи розвитку *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 6. С. 270– 274.

16. Волкова В., Іноземцева Е. Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку. *Донецький національний університет. Журнал Економіка і організація управління* Випуск №4 (32) 2018. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6575>

17. Волкова В.В. Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку// *Економіка і організація управління* 2022. № 4 (32) 2018 С. 56-64 URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/6575-Текст%20статті13206-1-10-20190528%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/6575-Текст%20статті13206-1-10-20190528%20(1).pdf)

18. Галіцейська Ю. Теоретичні аспекти дослідження суті та завдань ресурсної бази банку . *Банківська справа*. 2022. № 5. С. 13—21.

19. Герасимчук О. В. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 40-45

20. Горбатюк І. Р., Донченко Т. В. Оцінка ресурсного потенціалу банків України. *Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України*: мат. II Всеукр. наук-практ. інтернет-конференції (м. Хмельницький, 16 лист. 2021 р.). Хмельницький: ХНУ, 2021. С. 43-45.

21. Грошово-кредитна та фінансова статистика: URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58127](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58127)

22. Данік Н. Теоретичні аспекти впливу якості ресурсної бази на фінансову стійкість банку *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2022; 1(5): 10-16 URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/j.isjmef.20220105.02.pdf>
23. Довгань Ж. М. Ресурси комерційного банку: формування та управління Київ – 2018 URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19906/1/Довгань\\_автореф\\_канд.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19906/1/Довгань_автореф_канд.pdf)
24. Дрогоруб І. В. Взаємозв'язок дефініцій «фінансові ресурси банку», «ресурси банку», «ресурсна база банку» *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» 2024. Випуск 25. С. 104–108.
25. Економічна енциклопедія : у 3-х томах. – т. 2 / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, – 2002. – 848 с.
26. Еш С., Ляховецька В. Депозитна політика банків та інструменти її реалізації. URL: [https://C:/Users/Acer/Downloads/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_29.pdf](https://C:/Users/Acer/Downloads/Nvmgu_eim_2016_17_29.pdf) 81.
27. Євдокимова Н. В., Ткаченко І.С. Моделювання депозитної політики банку в умовах поведінкової економіки. Колективна монографія: Стратегії економічного розвитку: мікро- та макроекономічні рівні. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 348 с
28. Єпіфанов, А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 523 с.
29. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
30. Закон України «Про Національний банк України»// Джерело: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст.238: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.
31. Заруба О. Ресурсне забезпечення банку: розробка моделі *Вісник НБУ*. 2023. № 9. С. 35–37.
32. Землячов С. В. Сутність, джерела формування та значення ресурсної бази комерційних банків. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І.

Вернадського.

–

URL:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvfb/2009\\_3/Magazine\\_03\\_09\\_st12\\_p\\_r68-74.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfb/2009_3/Magazine_03_09_st12_p_r68-74.pdf)

33. Ігнатишин М.В. Ресурсна база комерційних банків та її роль у механізмі розвитку банківського бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2022. Випуск 1(7). С. 205-209

34. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затвердженої постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368, та до постанови Правління НБУ від 19.11.2015 № 806 «Про розрахунок банками України нормативу капіталу з урахуванням кредитного ризику» Офіційний сайт НБУ URL: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.

35. Коваленко В. В. Депозитна політика банків України: реалії та розвиток на майбутнє. Електронне наук. фахове видання: *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 834–837. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/4-2015/177>

36. Коваленко В. В. Функціональна достатність ресурсного потенціалу банків: методи оцінювання та напрями забезпечення : монографія / В. В. Коваленко, Ж. І. Торяник. Х., 2018. – 180 с.

37. Коваленко В.В. Депозитна політика банків України: реалії та розвиток на майбутнє. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2023. № 4. URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2023>

38. Ковбасюк Т. Депозитні ризики у банківській діяльності: URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/435>.

39. Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку *Економіка і організація управління* 2022. № 4 (32) URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/6575-Текст%20статті-13206-1-10-20190528.pdf>

40. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. № 47. С. 41–47.

41. Котік Б., Смолінська С. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 213–217.

42. Лейбович А. В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу банку. *Економічна наука*. 2022. № 10. С. 60-67.

43. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських 80 установ у контексті формування їхньої ресурсної бази Н.Ю. Мельничук, С.С. Ковальчук – 2020. URL : [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1\\_67\\_2020/28.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/28.pdf)

44. Мироненко М.Ю. Напрями забезпечення ефективного процесу формування ресурсної бази банків. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 25. С. 164-169, URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/25\\_2018/36.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/36.pdf)

45. Михальчинець Г.Т. Сучасні тенденції розвитку депозитного ринку України. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2023. №241. С. 277-285. URL: <http://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2023/05/Михальчинець-Г.Т.pdf>.

46. Наглядова статистика. (Національний банк України). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist/data-supervision>.

47. Огляд банківського сектору, лютий 2024 року (Національний банк України). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2024-roku>.

48. Огляд банківського сектору/ листопад 2023 [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=5)

49. Онищенко Ю.І. Проблеми формування ресурсної бази банків України серія Економічні науки URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/284>

50. Онопрієнко Ю. Ю. Систематизація підходів до визначення сутності категорій «фінанси банку» та «фінансові ресурси банку». *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 236-240. URL: [https://www.business-inform.net/annotatedcatalogue/?year=2017&abstract=2022\\_07\\_0&lang=ua&stqa=](https://www.business-inform.net/annotatedcatalogue/?year=2017&abstract=2022_07_0&lang=ua&stqa=)

51. Основні показники діяльності банків України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

52. Основні показники діяльності банків. Міністерство фінансів URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>

53. Офіційний сайт Міністерства фінансів України: сумарні пасиви українських комерційних банків URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/>

54. Панасенко Г.О. Функціональна достатність банківського капіталу в умовах подолання наслідків світової фінансової кризи. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 16–17.

55. Показники банківської діяльності: URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

56. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу Постанова Правління НБУ 25.05.2017 № 42. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-17>.

57. Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами: Постанова Правління НБУ від 03.12.2003 № 516 : URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03>.

58. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Інструкція НБУ від 28 .08.2001 № 368.: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

59. Пушак А., Шевченко Н., Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу* 2022. № 3(69), С. 36-40 URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/189426/05-Pushak.pdf?sequence=1>

60. Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 36-40.

61. Рац О.М, Береговий В.О. Удосконалення методики оцінювання достатності ресурсного потенціалу банку. *Електроний журнал Гроші. Фінанси і кредит*, 2022. Випуск 25. С. 753-757

62. Рац О.М. Шляхи удосконалення організаційного забезпечення управління економічною безпекою банку. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5589>.

63. Рисін В., Мамчук А., Печенко Р. Впровадження технології блокчейну у контексті підвищення ефективності та безпеки діяльності банків. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 109–114.

64. Річний фінансовий звіт АТ «АБ «РАДАБАНК» URL: <https://www.radabank.com.ua>

65. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз ; пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1995. – 768 с.

66. Руцишин Н.М., Милян І.І. Сучасний стан та напрями розвитку депозитної діяльності банків України. 2019. [http://visnykonu.od.ua/journal/2019\\_24\\_2/22.pdf](http://visnykonu.od.ua/journal/2019_24_2/22.pdf)

67. Сергєєва О.С. Використання системного підходу в аналітичному забезпеченні управління грошовими потоками банків. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. №9. Частина 2. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09/87.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/87.pdf).

68. Співак С.І. Депозитна політика комерційних банків URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>

69. Третьяк Н.М. Діагностика забезпечення підприємства фінансовими ресурсами. *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2022. № 3. С. 188–191.

70. Федосік І. М. Особливості управління ресурсним потенціалом комерційного банку. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна*. Економічна серія. 2022. № 534. С. 277–280.

71. Формування депозитної політики комерційних банків в системі управління банківськими ресурсами. URL: StudFiles. <https://studfile.net/preview/8066697/page:4/>

72. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики пандемії та пріоритети ЄС: колективна монографія / О. О. Коць, Л. П. Бондаренко, І. І. Лащик, Н. В. Мороз. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 171 с.

73. Чиж Н. М. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. Економічний форум. 2022. № 2. С. 337-343.



## ДОДАТКИ

Додаток А

## Зміст поняття «депозитні ресурси»

Автор	Визначення
Єпіфанов А.О., Сало І.В., Маслак Н.Г.	Ресурси, залучені з депозитних джерел, являють собою тимчасово вільні кошти фізичних і юридичних осіб (залишки коштів на поточних рахунках різних категорій клієнтів, кошти на депозитних (депозитних) рахунках на вимогу та строк.
Васюренко О.В.	це сукупність залучених банком ресурсів, які забезпечують його необхідні резерви відповідно до вимог законодавства та забезпечують, крім цих резервів, основний обсяг коштів для кредитування.
Ярошенко С.П., Сало І.В., Крухмаль О.В., Кобичева О.С.	це сукупність коштів клієнтів банку, залучених банком на договірних засадах на певний строк або без зазначення такого строку, які підлягають виплаті власникам з процентами або без процентів і забезпечують банку необхідний обсяг коштів для здійснення активних операцій та виконання банком нормативних вимог відповідно до законодавства.
Фролов С.М.	це кошти, що вносяться в банк фізичними та юридичними особами на визначені рахунки і використовуються ними відповідно до режиму рахунку та банківського законодавства
Мороз А.М.	це сукупність коштів, які знаходяться в його розпорядженні і використовуються для виконання активних операцій.
Абралова Н.А.	це сукупність залучених банком ресурсів, які забезпечують його необхідні резерви відповідно до вимог законодавства та забезпечують, крім цих резервів, основний обсяг коштів для кредитування.
Міщенко В.І, Слав'янська Н.Г.	це сукупність зобов'язань і капіталу, що належать постачальникам коштів, або, інакше кажучи, ресурси комерційного банку - це сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банку і використовуються ним для здійснення своїх операцій.
Вовчак О.Д., Череп А.В.	це сукупність грошових коштів, які знаходяться в його розпорядженні і використовуються ним для здійснення активних та інших операцій.
Демківський А.В.	це сукупність коштів, акумульованих банком на різних рахунках клієнтів у формі депозитів, або міжбанківських кредитів, або централізованих ресурсів, придбаних на грошовому ринку.
Петрука О.М.	це кошти, що надаються фізичними та юридичними особами в управління резиденту, визначеному фінансовою організацією відповідно до чинного законодавства України, нерезиденту на чітко визначений строк та під процент та оформлюються відповідним договором, та залишки коштів на поточних рахунках.

## Нормативні акти, щодо регулювання ресурсної бази комерційних банків

№	Назва, № і дата прийняття	Короткий зміст
1.	Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 7.12.2000р. [18]	Цей Закон визначає структуру банківської системи, економічні, організаційні та правові засади створення, діяльності, реорганізації та ліквідації банків. Метою цього Закону є законодавче забезпечення стабільного розвитку та діяльності банків в Україні та створення належного конкурентного середовища на фінансовому ринку, забезпечення захисту законних інтересів вкладників і клієнтів банків, створення сприятливих умов для розвитку української економіки та підтримки вітчизняного виробника.
2.	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №29, від 16.04.1991р. [32]	Закон містить загальні положення, визначені терміни, принципи зовнішньоекономічної діяльності, суб'єкти та види діяльності. Визначається, хто має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Уточнено основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
3.	Закон України «Про Національний банк України» №679 , від 20.05.1999р. [19]	Закон визначає загальні положення, порядок формування та повноваження правління Національного банку. Охарактеризовано організаційні основи та структуру НБУ. Зазначаються зв'язки з Президентом України, Верховною Радою та Кабінетом Міністрів України. Він описує, як здійснюються операції національного банку, банківське регулювання та банківський нагляд.
	Закон України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» № 17 ,від 25.11.1993р. [32]	Цей Закон встановлює режим валютних операцій на території України, визначає загальні принципи валютного регулювання, повноваження державних органів і функції банків та інших фінансових установ України щодо регулювання валютних операцій, права та обов'язки суб'єкти валютних відносин, порядок валютного контролю, відповідальність за порушення валютного законодавства.
	Інструкція «Про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків» №10, від 28.08.2001р. [21]	Інструкція "Про порядок регулювання та аналізу діяльності комерційних банків" вводиться з метою посилення контрольних функцій Національного банку України під час здійснення нагляду за діяльністю комерційних банків, забезпечення їх фінансової надійності та захисту інтересів банків. їх вкладники та акціонери. Інструкцію "Про порядок регулювання та аналізу діяльності комерційних банків" розроблено на основі Закону України "Про банки і банківську діяльність", відповідно до чинного законодавства України, нормативно-правових актів НБУ.