

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Проблеми та перспективи розвитку ресурсної бази банків»

Виконав: здобувач освіти групи ФК24-1м
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»

Селіванова Надія Романівна

(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Дудчик О.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(місце роботи)

(посада)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Селіванова Н.Р. Проблеми та перспективи розвитку ресурсної бази банків.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі розглядається сутність ресурсної бази банків, її види та складові банківських ресурсів. Проаналізовано стан ресурсної бази АТ «УКРГАЗБАНК» та досліджено її організаційно-економічні характеристики, оцінено фінансові результати діяльності банку та проаналізовано його фінансові ресурси. Визначено проблеми формування та використання фінансових ресурсів банку та запропоновано напрямки забезпечення сталого розвитку ресурсної бази банку.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, викладена на 66 сторінках, містить 18 таблиць, 9 рисунків, 6 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 50 позицій.

Ключові слова: ресурси банку, власний капітал, ресурси, ресурсна база, зобов'язання, залучені кошти.

Список публікацій здобувача.

Селіванова Н.Р., Дудчик О.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ресурсної бази банків України // Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2025. № 59. С. 591-596

ANNOTATION

Selivanova N.R. Problems and prospects for the development of the resource base of banks.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The work considers the essence of the resource base of banks, its types and components of banking resources. The state of the resource base of JSC "UKRGASBANK" is analyzed and its organizational and economic characteristics are studied, the financial results of the bank's activities are assessed and its financial resources are analyzed. Problems of formation and use of the bank's financial resources are identified and directions for ensuring the sustainable development of the bank's resource base are proposed.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, presented on 66 pages, contains 18 tables, 9 figures, 6 pages of appendices. The list of sources used includes 50 items.

Keywords: bank resources, equity, resources, resource base, liabilities, attracted funds.

List of publications of the applicant.

Selivanova N.R., Dudchuk O.Yu. Problems and prospects for the development of the resource base of Ukrainian banks // International scientific journal "Grael of Science". 2025. No. 59. P. 591-596

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ	8
РОЗДІЛ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АБ «УКРГАЗБАНК»	21
2.1	Організаційно-економічна характеристика АБ «УКРГАЗБАНК»	21
2.2	Оцінка стану та фінансових результатів діяльності банку	30
2.3	Аналіз фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК»	40
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКУ	46
3.1	Проблеми формування та використання фінансових ресурсів банку	46
3.2	Напрями забезпечення сталого розвитку ресурсної бази банку	54
ВИСНОВКИ		63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		67
ДОДАТКИ		71

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації фінансової системи України питання ефективного формування та використання ресурсної бази банків набуває особливої актуальності. Ресурсна база є фундаментом стабільної діяльності банку, оскільки саме від її структури, достатності та якості залежить здатність банку забезпечувати ліквідність, прибутковість та конкурентоспроможність. Поглиблення інтеграційних процесів, зростання ролі цифрових технологій у банківській сфері та вплив глобальних економічних викликів вимагають від фінансових установ удосконалення підходів до управління власними ресурсами.

Проблематика формування ресурсної бази банків особливо загострюється в період економічної нестабільності, коли знижується довіра населення до фінансових інститутів, скорочуються обсяги депозитів і зростає ризиковість активних операцій. Водночас посилення регуляторних вимог, зокрема щодо достатності капіталу та ліквідності, обмежує можливості банків щодо розширення операцій. Це створює потребу в пошуку нових джерел залучення ресурсів, підвищенні ефективності управління пасивами та збалансуванні фінансових потоків.

В умовах ринкової конкуренції банкам необхідно не лише забезпечувати стабільність ресурсної бази, а й адаптувати стратегії її формування до сучасних економічних реалій. Значну роль відіграє оптимальне поєднання власних і залучених коштів, раціональне управління структурою зобов'язань, а також розроблення ефективних програм депозитної та кредитної політики. Саме ці аспекти стають вирішальними для підтримання довгострокової фінансової стійкості банку та збереження його конкурентних позицій на ринку.

Стан дослідження теми. У наукових працях провідних українських учених, зокрема О.В. Васюренко, О.В. Дзюблюка, О.Д. Заруби, М.М. Ковалю, А.М. Мороза, М.І. Савлука, А.Л. Лобанової та інших, ґрунтовно розглянуто питання формування, структури та ефективного використання ресурсної бази банків, визначено основні

чинники її стабільності та впливу на фінансову стійкість банківських установ. Водночас динамічні зміни економічного середовища, поява нових фінансових інструментів, цифровізація банківських процесів і зростання ролі ризик-менеджменту зумовлюють необхідність подальшого дослідження цієї теми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та значення ресурсної бази банків, аналізі її формування й використання на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК», а також у визначенні основних проблем і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління ресурсною базою банку.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні засади формування та використання ресурсної бази банків;
- надати організаційно-економічну характеристику АБ «УКРГАЗБАНК»;
- оцінити стан та фінансові результати діяльності банку;
- проаналізувати фінансові ресурси АБ «УКРГАЗБАНК»;
- визначити проблеми формування та використання фінансових ресурсів банку;
- запропонувати напрями забезпечення сталого розвитку ресурсної бази банку.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання ресурсної бази банківських установ в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів формування, структурування, оцінювання ефективності і управління ресурсною базою банку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що відповідають поставленим завданням. Теоретичну основу роботи сформовано на основі методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції, які застосовувалися під час узагальнення наукових підходів до визначення сутності ресурсної бази банків. Для оцінювання діяльності

АБ «УКРГАЗБАНК» використано економіко-статистичні методи, методи порівняння, групування та фінансового аналізу, що дозволило виявити тенденції зміни структури та динаміки ресурсної бази. За допомогою графічного методу результати дослідження подано у наочній формі. Метод логічного узагальнення застосовано при формуванні висновків і розробленні пропозицій щодо удосконалення процесів управління ресурсною базою банку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності формування та управління ресурсною базою банків, удосконалення фінансової політики та зміцнення стабільності банківської системи.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти з питань банківського регулювання і нагляду, фінансова звітність АБ «УКРГАЗБАНК», показники пруденційних нормативів діяльності банків, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку ресурсної бази банків.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Результати досліджень «Проблеми та перспективи розвитку ресурсної бази банків України», викладені в кваліфікаційній роботі, опрелюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «OPEN SCIENCE NOWADAYS: MAIN MISSION, TRENDS AND INSTRUMENTS, PATH AND ITS DEVELOPMENT», м. Вінниця Україна – м. Відень Австрія, 12 грудня 2025 р і опубліковані в Міжнародному науковому журналі «Грааль науки» №59.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 66 сторінках, містить 18 таблиць, 9 рисунків, 6 сторінок додатків. Список використаних джерел складає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ

В умовах активної інтеграції України у світову економіку банківська система посідає центральне місце у забезпеченні стабільності та розвитку національної економіки. Саме банки, як основні фінансові посередники, виконують критично важливу функцію перерозподілу фінансових ресурсів між різними секторами та учасниками господарських відносин. Вони сприяють раціональному руху капіталу, забезпечуючи притік коштів у найбільш перспективні галузі, підтримуючи регіональний розвиток та створюючи умови для економічного зростання [9, с. 102]. Від ефективності функціонування банківської системи залежить здатність держави підтримувати фінансову стабільність, стимулювати інвестиційну активність та забезпечувати конкурентоспроможність економіки на міжнародному рівні. Тому роль банків у сучасних економічних процесах виходить далеко за межі простої фінансової посередницької діяльності, охоплюючи стратегічні завдання економічної модернізації та підвищення добробуту населення [15, с. 136].

Фінансові ресурси банків є основою їхньої діяльності, оскільки саме від збалансованості, стабільності та обсягу цих ресурсів залежить прибутковість установ, рівень їхньої ліквідності та довіра клієнтів. Достатня ресурсна база дозволяє банкам задовольняти потреби як бізнесу, так і населення у кредитуванні, забезпечуючи обіг коштів у реальному секторі економіки [41, с. 84]. У сучасних умовах, коли виробництво поступово відновлюється, а фондовий ринок ще не досяг високого рівня розвитку, саме банківське кредитування залишається головним джерелом фінансування підприємницької діяльності. Збільшення фінансових ресурсів банків сприяє активізації інвестиційних процесів, розширенню кредитних програм, підвищенню рівня платоспроможності підприємств та стимулюванню внутрішнього попиту [20, с. 187].

Попри значення фінансових ресурсів для стабільності банківської системи, в Україні існують суттєві бар'єри, які ускладнюють процес їх мобілізації та

ефективного використання. Серед них – низький рівень монетизації економіки, обмежена ефективність виробничої сфери, невисокі доходи населення та знижена довіра до банківських установ [23, с. 206]. Нерідко населення віддає перевагу зберіганню коштів у готівковій формі, а не на депозитах, що обмежує можливості банків у формуванні стабільної ресурсної бази. Крім того, нестабільність валютного ринку, інфляційні ризики та політичні чинники також впливають на ліквідність і прибутковість банків. У таких умовах питання оптимізації структури фінансових ресурсів, підвищення ефективності їхнього використання та розроблення нових механізмів залучення капіталу набуває особливої актуальності [13, с. 74].

Аналіз наукових досліджень показує, що єдиного підходу до визначення сутності фінансових ресурсів банків поки що не сформовано. Це пояснюється багатогранністю та складністю їхньої структури. У широкому розумінні банківські ресурси охоплюють усі доступні джерела коштів, які можуть бути мобілізовані без порушення стабільності грошового ринку, з метою фінансування потреб держави, бізнесу, населення та самих банківських установ. У вузькому сенсі фінансові ресурси – це сукупність грошових і негрошових активів, що перебувають у розпорядженні банку на правах власності чи тимчасового користування [39, с. 147].

Специфіка банківської діяльності полягає в тому, що вона безпосередньо пов'язана з перерозподілом фінансових ресурсів у масштабах всієї економіки. Саме банки виступають посередниками між власниками тимчасово вільних коштів і позичальниками, спрямовуючи ресурси в ті сфери, де вони приносять найбільшу віддачу. Тому ефективність формування та управління фінансовими ресурсами банку має подвійний вплив – з одного боку, на фінансові результати діяльності окремих установ, а з іншого – на стабільність і розвиток усього банківського сектору [19, с. 36]. Високий рівень ліквідності, диверсифікація джерел фінансування, оптимальне поєднання власних і залучених ресурсів забезпечують не лише прибутковість банків, але й підвищують довіру суспільства до фінансової системи загалом, створюючи передумови для сталого економічного розвитку держави [31, с. 48].

У науковій літературі досі не існує єдиного загальновизнаного визначення поняття «банківські ресурси», що зумовлено багатогранністю їхньої сутності та функціональної ролі у діяльності банківських установ. Часто дослідники ототожнюють терміни «фінансові ресурси банку», «ресурсна база» та «банківські ресурси», однак між ними існують певні відмінності, які потребують уточнення [27, с. 52]. Етимологічно слово «ресурс» походить із французької мови («ressource») і означає допоміжний засіб, резерв або джерело доходів. У контексті банківської діяльності ресурси виступають як сукупність засобів, що забезпечують можливість здійснення фінансових операцій, кредитування, інвестування та забезпечення стабільності функціонування банку [47, с. 95].

Поняття «банківські ресурси» має комплексний характер і охоплює не лише фінансову складову, але й інформаційні, трудові та матеріальні ресурси, необхідні для ефективної діяльності банку. Проте більшість науковців зосереджують увагу саме на фінансових ресурсах, оскільки саме вони є базою для формування, розвитку та відтворення інших видів ресурсів [50, с. 47]. Дослідження фінансової складової потребує аналізу у трьох ключових аспектах: часовому, просторовому та інформаційному. Часовий аспект відображає динамічність ресурсів та їхню здатність трансформуватися у трудові чи технічні активи; просторовий – визначає межі залучення ресурсів у конкретних регіонах і на певних ринках; інформаційний – підкреслює роль інформації, маркетингової політики та довіри клієнтів у процесі формування залучених і запозичених коштів. У сукупності ці аспекти розкривають багатовимірність поняття «банківські ресурси» та його значення у забезпеченні стабільності фінансової системи [34, с. 63].

Економічна сутність ресурсів банку полягає в тому, що вони обертаються на кредитній основі та виступають своєрідним товаром. Їхня споживча цінність проявляється у здатності функціонувати як капітал і приносити дохід у вигляді позичкового прибутку, який є складовою частиною банківського прибутку [6, с. 46]. Поняття «ресурси комерційних банків» можна розглядати у двох аспектах. По-перше, традиційні ресурси включають тимчасово вільні кошти господарств та населення, акумульовані банком на умовах власності або боргових зобов'язань, які

потім розміщуються на ринку з метою отримання прибутку. По-друге, до цього поняття також належать можливості банку не лише залучати кошти, а й отримувати прибуток від дохідних активних операцій, комісійних та посередницьких послуг. При цьому прибуток повинен забезпечувати окупність залучених і позичених ресурсів та сприяти поступовому зростанню капіталу банку. Таким чином, ресурси банку можна визначити як сукупність грошових коштів, що перебувають у його розпорядженні і використовуються для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій [21, с. 14].

Щоб краще зрозуміти сутність фінансових ресурсів банківської установи, порівняємо різні наукові підходи до цього питання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «фінансові ресурси банку»

Автор	Визначення фінансових ресурсів банку
Дрогоруб І.В. [16]	Фінансові ресурси банку – це комплекс грошових коштів, які включають власні, залучені та позичені гроші, що перебувають у розпорядженні банку. Вони слугують основою для проведення активних операцій, отримання прибутку та забезпечення виробничого, соціального і стратегічного розвитку банківської установи.
Коваленко В.В. [27]	Фінансові ресурси банку – це сукупність коштів, що акумулюються з різних джерел та формуються у процесі розподільчих і перерозподільчих фінансових відносин. Вони використовуються банком для здійснення його операційної та інвестиційної діяльності з метою досягнення стабільного прибутку і підтримки фінансової стійкості.
Бойко Д.І., Коковіхіна О.О., Цебенко О.В. [5]	Фінансові ресурси банку – це сукупність власних коштів банку, залучених депозитів та позик, а також їх грошових еквівалентів, що знаходяться у розпорядженні банку та використовуються для проведення кредитних, інвестиційних та інших активних фінансових операцій з метою отримання прибутку та забезпечення стабільності банківської діяльності.
Д'яконова І.І. [11]	Фінансові ресурси банку – це частина ресурсів установи, що формується за рахунок мобілізації грошових коштів економічних агентів шляхом залучення депозитів, позик і власного капіталу.
Васюренко Л.Ф. [7]	Ресурси банку – це грошові кошти, що перебувають у його розпорядженні та застосовуються для виконання банківських операцій, забезпечення ліквідності та підтримки фінансової стабільності банку в умовах динамічного ринкового середовища.
Непочитенко О.О., Мельник Н.Ю. [39]	Фінансові ресурси банку – це накопичені грошові кошти та доходи, що можуть існувати у фондовій або нефондовій формах, формуються в процесі розподілу та перерозподілу прибутку, перебувають у розпорядженні банку і забезпечують відтворення, розвиток, отримання прибутку та задоволення соціальних потреб персоналу.

Продовження табл. 1.1	
Андрейків Т.Я., Сенищ П.М., Сивуляк М.М. [1]	Банківські ресурси – це весь обсяг грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні банку і застосовуються для активних операцій, таких як кредитування, інвестиції, фінансування проектів та інших фінансових операцій, що забезпечують прибутковість і стабільність діяльності банківської установи.

Джерело: створено автором

Узагальнюючи, банківські ресурси можна визначити як сукупність власних, залучених і позикових коштів, а також матеріальних, нематеріальних і фінансових активів у грошовій формі, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються для здійснення активних операцій, забезпечення прибутковості, ліквідності й стабільного функціонування банківської установи.

Фінансові ресурси банку виконують низку важливих функцій, що забезпечують його стабільну роботу та поступовий розвиток (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції фінансових ресурсів банку

Функції	Характеристика
1. Забезпечення фінансування активних операцій банку	Кошти використовуються для надання кредитів, розрахунково-касового обслуговування, інвестування в цінні папери та інших активних операцій; від обсягу та структури ресурсів залежить можливість розширення кредитної діяльності та отримання доходу.
2. Гарантування виконання зобов'язань банку	Забезпечення достатньої кількості коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами та вкладниками, як поточних, так і довгострокових; сприяє підвищенню платоспроможності та довіри клієнтів.
3. Стимулювання розвитку банку	Використання коштів для фінансування розвитку власного бізнесу: придбання обладнання, розширення мережі відділень, впровадження нових продуктів та послуг; підвищує конкурентоспроможність та вихід на нові ринки.
4. Покриття ризиків	Фінансові ресурси допомагають покривати кредитний ризик, ризик втрати ліквідності, ризик ринкових цін тощо; власний капітал є основним джерелом покриття ризиків.
5. Забезпечення фінансової стійкості банку	Визначає здатність банку виконувати зобов'язання навіть у складних економічних умовах; високий рівень фінансової стійкості підвищує довіру клієнтів та інвесторів.

Джерело: створено автором на основі [2, 4, 10]

Основні функції фінансових ресурсів банку відображають їхню ключову роль у забезпеченні стабільності, розвитку та конкурентоспроможності банківської

установи. Передусім фінансові ресурси формують основу для проведення активних операцій, зокрема кредитування, інвестування та розрахунково-касового обслуговування, що визначає масштаби діяльності й потенціал отримання доходів. Водночас вони гарантують виконання банком своїх зобов'язань перед вкладниками та кредиторами, забезпечуючи належний рівень платоспроможності. Завдяки наявним ресурсам банк може інвестувати у власний розвиток — модернізацію інфраструктури, розширення мережі, впровадження інноваційних продуктів, що сприяє підвищенню конкурентних переваг. Важливою функцією є також покриття ризиків, особливо кредитного та ринкового, де провідну роль відіграє власний капітал як резерв безпеки. Сукупність цих функцій формує фінансову стійкість банку, забезпечуючи його здатність працювати ефективно навіть за несприятливих економічних умов і підтримувати високий рівень довіри клієнтів та інвесторів.

В табл. 1.3 представлено класифікацію фінансових ресурсів банківської установи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація фінансових ресурсів банківської установи

Ознака класифікації	Вид фінансових ресурсів	Характеристика / Приклади
1. За напрямком руху ресурсів	Вхідні (ресурси-витрати)	Формують пасив балансу; включають грошові перекази, депозити, міжбанківські кредити, потоки прибутку від активів
	Ресурси, що виникають у процесі діяльності (ресурси-результати)	Активи банку, сформовані з первинних ресурсів, прибутку, придбання нового обладнання, нерухомості
	Вихідні ресурси	Грошові виплати з коррахунків банку: платежі клієнтів, розміщення коштів, виплата відсотків
2. За вартістю ресурсів	Безкоштовні	Власні ресурси з прибутку, залишки на рахунках без нарахування відсотків
	Економічно вигідні	Депозити до запитання, які мають низьку вартість для банку
	Дорогі	Строкові депозити, міжбанківські кредити
3. За джерелами формування	Власні ресурси	Статутний капітал, резерви, фонди, нерозподілений прибуток
	Залучені ресурси	Депозити, поточні рахунки, кошти фізичних і юридичних осіб
	Позичені ресурси	Кошти, отримані на фінансовому ринку, міжбанківські кредити, операції РЕПО

Продовження табл. 1.3		
4. За часом створення	Стартові	Статутний капітал, сформований при заснуванні банку
	Створені в процесі діяльності	Нерозподілений прибуток, залучені кошти клієнтів
5. За терміном знаходження в розпорядженні банку	Постійні	Кошти, що завжди перебувають у банку (статутний фонд)
	Тимчасові	Залучені та позичені кошти, що перебувають у розпорядженні банку обмежений час
6. За можливістю прогнозування	Прямо прогнозовані	Фонди банку, нерозподілений прибуток
	Непрямо прогнозовані	Залишки тимчасово вільних коштів, кошти в розрахунках
7. За часовою ознакою	Відносно статичні	Будівлі, обладнання, статутний капітал
	Відносно динамічні	Залучені та позичені кошти, орендовані активи
	Статично-динамічні	Тимчасово вільні кошти на рахунках клієнтів, кошти в розрахунках
8. За ступенем новизни	Первинні фінансові ресурси	Кошти, що раніше не оберталися на фінансовому ринку (депозити фізичних і юридичних осіб, ресурси держави)
	Вторинні фінансові ресурси	Кошти, що вже оберталися на фінансовому ринку (пере-залучені ресурси, міжбанківські кредити)

Джерело: створено автором на основі [17, 26, 28, 36]

Класифікація фінансових ресурсів банківської установи, представлена в таблиці 1.3, демонструє багатовимірний характер ресурсної бази банку та дає змогу комплексно оцінити її структуру, джерела формування й особливості використання. Поділ ресурсів за напрямком руху, вартістю, джерелами, термінами обігу, прогнозованістю, часовою характеристикою та ступенем новизни дозволяє системно аналізувати їхню роль у забезпеченні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності банку. Така класифікація підкреслює, що банк оперує як стабільними власними ресурсами, так і динамічними залученими та позиченими коштами, що забезпечує гнучкість, ліквідність та можливість адаптації до змін ринкового середовища. Комплексний підхід до структурування ресурсів сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню ризиків та формуванню оптимальної фінансової стратегії банківської установи.

Однією з ключових ознак класифікації фінансових ресурсів банку є їхнє походження, що дозволяє виділити власні, залучені та запозичені кошти (рис. 1.1):

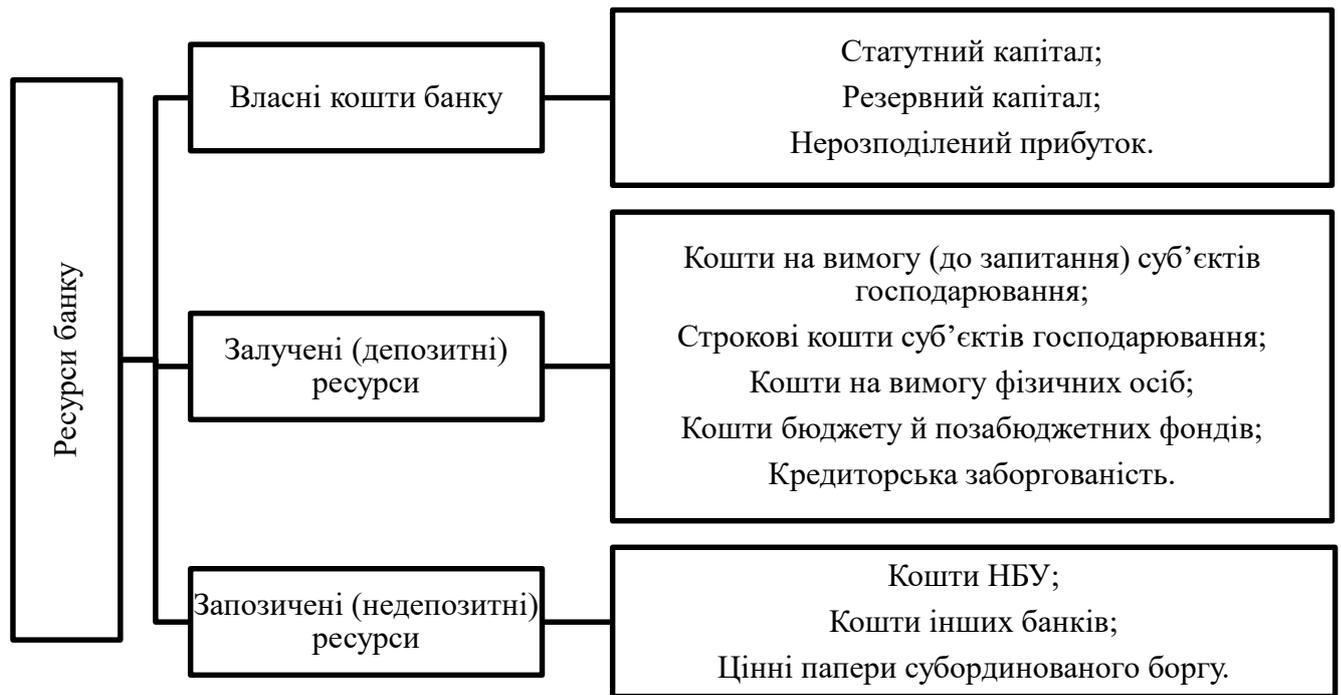


Рис. 1.1. Класифікація ресурсів банку за джерелами формування

Джерело: [37, с. 14]

1. Власні кошти банку включають статутний капітал, резервні та страхові фонди, а також нерозподілений прибуток, сформований як у процесі діяльності банку, так і на етапі його створення. Ці кошти перебувають у повному розпорядженні банку та не підлягають негайному поверненню, слугуючи основою для фінансування активних операцій, покриття ризиків та забезпечення фінансової стабільності [8, с. 21]. Власний капітал також виконує захисну функцію як «подушка безпеки», регулюючи функцію відповідно до вимог регуляторів, а також операційну функцію для розвитку та інвестування в інфраструктуру банку.

2. Залучені кошти формуються за рахунок депозитів і поточних рахунків фізичних та юридичних осіб, коштів підприємств, розміщених у банку, а також коштів, отриманих від інших банків та фінансових організацій. Ці ресурси є зобов'язанням банку перед клієнтами та кредиторами, використовуються для активних операцій, таких як кредитування, інвестування та розрахунково-касове обслуговування, і є основним елементом пасивів, що визначає роль банку як фінансового посередника.

3. Позикові кошти представляють ресурси, залучені банком на фінансовому ринку, включаючи міжбанківські кредити, операції РЕПО та випуск цінних паперів, які передбачають повернення у визначені строки. Вони використовуються для підтримки ліквідності, проведення короткострокових і середньострокових операцій та оптимізації структури ресурсної бази. Позикові кошти зазвичай дешевші за власний капітал, проте є менш стабільними, оскільки підлягають поверненню у визначені строки і залежать від зовнішніх ринкових умов [49, с. 337].

Процес формування банківських ресурсів являє собою послідовний рух грошових коштів, який починається з моменту, коли банк визначає потребу у додаткових фінансових ресурсах, а фізичні чи юридичні особи виявляють бажання розмістити свої кошти в банку на узгоджених умовах і строках. Завершується цей процес надходженням коштів на банківські рахунки та подальшим плануванням напрямів їх використання для забезпечення ефективної діяльності установи [40, с. 175].

Перед формуванням ресурсної бази банк повинен здійснити детальну оцінку своїх потреб у фінансових ресурсах, враховуючи кілька ключових аспектів:

- Стратегія розвитку банку – визначає цілі щодо зростання, кредитування та інвестування, що дозволяє оцінити необхідний обсяг і структуру ресурсів.
- Оцінка ризиків – кредитних, ринкових, операційних та інших, яка дає змогу визначити потрібний рівень капіталу та ліквідності для забезпечення стабільності діяльності.
- Ринкові умови – аналіз процентних ставок, конкуренції та інших факторів, що допомагає встановити оптимальні умови для залучення ресурсів [46, с. 189].

Результати такої оцінки використовуються для розробки стратегії формування ресурсної бази банку, визначення пріоритетних джерел фінансування та встановлення цільових показників ефективності.

Рівень фінансових ресурсів банку може змінюватися під впливом різних факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори які впливають на рівень фінансових ресурсів банку

Фактори	Характеристика
Внутрішні фактори	
Операційна ефективність	Здатність банку ефективно використовувати свої ресурси, оптимізувати управління активами та пасивами, підвищувати продуктивність внутрішніх процесів.
Політика управління ризиками	Можливість банку контролювати різні види ризиків, включно з кредитним, ринковим, операційним та ліквідним, для забезпечення стабільної діяльності.
Структура капіталу	Співвідношення власного і позикового капіталу, рівень капітальної достатності та потенціал залучення додаткових фінансових ресурсів.
Політика доходів та витрат	Управління доходами від процентних та комісійних операцій, контроль адміністративних і операційних витрат для підтримання прибутковості.
Інновації та технології	Впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів, цифровізація банківських послуг та модернізація ІТ-інфраструктури.
Кадрова політика	Кваліфікація, мотивація та ефективність персоналу, професіоналізм управлінської команди.
Депозитна політика	Стратегія залучення депозитних коштів, умови вкладів, розвиток мережі відділень і каналів обслуговування клієнтів.
Зовнішні фактори	
Економічна ситуація в країні	Загальний стан економіки, рівень інфляції, темпи зростання ВВП, рівень безробіття та доходи населення.
Політична ситуація	Політична стабільність, зміни законодавства, державна політика щодо регулювання банківської діяльності.
Розвиток фінансового ринку	Стан ринку капіталу, рівень процентних ставок, доступність фінансування для банків і клієнтів.
Конкуренція на фінансовому ринку	Інтенсивність конкуренції серед банків, поява нових гравців та фінансових продуктів.
Регуляторні вимоги	Вимоги центрального банку та інших контролюючих органів, норми капітальної достатності та ліквідності, зміни законодавства.
Соціально-демографічні фактори	Демографічні зміни, урбанізація, зміни у споживчих звичках та поведінці клієнтів.
Технологічні фактори	Розвиток ІТ, кібербезпека, впровадження нових фінансових технологій, таких як штучний інтелект або блокчейн.
Геополітичні ризики	Міжнародні конфлікти, військові дії та санкції, що можуть впливати на діяльність банку.

Джерело: створено автором на основі [3, 14, 29, 44]

Подальший процес формування ресурсної бази банку повинен здійснюватися під постійним контролем та оцінкою, що забезпечує:

1. Відстеження виконання планів – порівняння фактичних показників залучення ресурсів з плановими допомагає виявити відхилення та своєчасно вжити

коригувальні заходи.

2. Оцінка ефективності джерел фінансування – аналіз вартості та стабільності різних джерел дозволяє оптимізувати структуру ресурсної бази банку.

3. Контроль рівня ризиків – оцінка структури пасивів допомагає контролювати процентний ризик, ризик ліквідності та інші фінансові ризики [12, с. 10].

Таким чином, ефективна оцінка ресурсної бази є ключовим елементом управління банківською діяльністю, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони структури ресурсів, оцінити рівень ризиків і розробити стратегії оптимізації. Головна мета цієї оцінки – отримання об'єктивної та всебічної інформації про стан і структуру ресурсів банку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдання оцінка ресурсної бази відображено на рис. 1.2.

Враховуючи значну кількість завдань для оцінки ресурсної бази, банки застосовують різні методи, які можна поділити на такі групи:

1. Аналіз структури пасивів:

- Вертикальний аналіз – визначає питому вагу кожного виду ресурсів у загальній сумі пасивів, що дозволяє оцінити структуру ресурсної бази та її зміни в динаміці.

- Горизонтальний аналіз – порівнює показники ресурсної бази за різні періоди часу для виявлення тенденцій та змін.

2. Аналіз вартості ресурсів – передбачає розрахунок середньої вартості залучених ресурсів або аналіз процентних ставок за депозитами та кредитами.

3. Аналіз стабільності ресурсної бази:

- Коефіцієнт залежності від окремих джерел фінансування – визначається як відношення обсягу конкретного виду ресурсів до загальної суми пасивів.

- Аналіз динаміки депозитів – вивчення тенденцій зміни обсягів депозитів, включно з відтоком коштів.

- Аналіз строкової структури депозитів – визначення співвідношення коротко- та довгострокових депозитів [18, с. 105].



Рис. 1.2. Завдання оцінки ресурсної бази банку

Джерело: [18, с. 106]

4. Аналіз ліквідності ресурсної бази – здійснюється за допомогою розрахунку коефіцієнтів ліквідності (миттєвої, поточної, загальної) або аналізу структури активів і пасивів за строками, що дозволяє визначити здатність банку виконувати поточні зобов'язання.

5. Статистичний аналіз – використання методів кореляційного та регресійного аналізу для виявлення залежностей між показниками ресурсної бази та макроекономічними факторами.

6. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) – порівняння показників ресурсної бази банку з показниками інших банків або з середніми показниками по банківській

системі [25, с. 196].

Теоретичні засади формування та використання ресурсної бази банків підкреслюють важливу роль банків у перерозподілі фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку національної економіки. Банківські ресурси визначаються як сукупність власних, залучених і запозичених коштів, які використовуються для здійснення активних операцій, забезпечення прибутковості та ліквідності банку. Перед формуванням ресурсної бази банк повинен оцінити потреби у фінансових ресурсах з урахуванням стратегії розвитку, рівня ризиків та ринкових умов. Для ефективного управління застосовується комплексний аналіз структури, вартості, стабільності та ліквідності ресурсної бази, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання коштів. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової стійкості банку, довіри клієнтів і забезпечує умови для сталого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АБ «УКРГАЗБАНК»

Акціонерний банк «Укргазбанк» є однією з ключових фінансових установ України, який функціонує з 1993 року. На сьогодні понад 94 % його акціонерного капіталу контролюється державою в особі Міністерства фінансів України, що визначає банк як стратегічно важливий актив банківської системи країни.

Укргазбанк входить до переліку системно важливих банків і стабільно посідає провідні позиції за обсягом активів. Банк обслуговує основні клієнтські сегменти, серед яких фізичні особи, суб'єкти малого й середнього підприємництва, великі корпорації, муніципалітети та комунальні підприємства.

Станом на початок 2025 року інфраструктура банку охоплює 211 відділень, понад 620 банкоматів та 23 термінали самообслуговування (рис. 2.1). Відділення банку є частиною мережі Power Banking, яка здатна забезпечувати безперервне функціонування навіть в умовах тривалих відключень електропостачання.

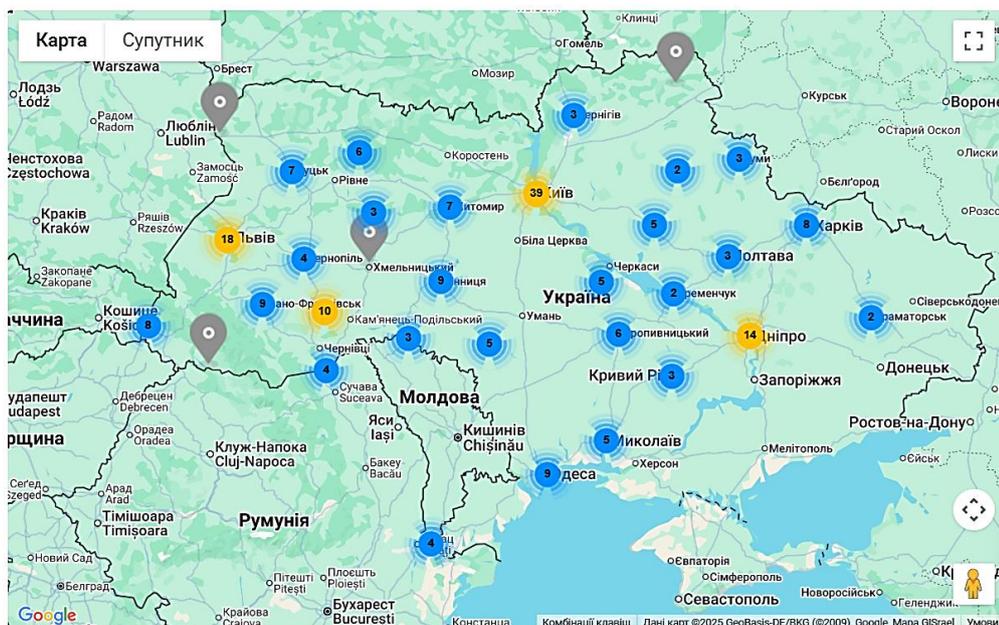


Рис. 2.1. Мережі відділень АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: [35]

Основна інформація про АБ «УКРГАЗБАНК» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про АБ «УКРГАЗБАНК»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК УКРГАЗБАНК
Скорочена назва	АБ «УКРГАЗБАНК»
Дата реєстрації	21.07.1993 (32 роки 3 місяці)
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	23697280
Уповноважені особи	МОРОЗОВ РОДІОН ВАЛЕРІЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	13 837 000 000,00 грн.
Види діяльності	Основний: 64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження юридичної особи:	03087, Україна, місто Київ, вулиця Єреванська, будинок 1

Джерело: створено автором на основі інформації про банк [24]

АБ «УКРГАЗБАНК» є правонаступником кількох банківських установ, серед яких:

- АКБ «Хаджибей» (з 21.07.1993);
- АБ «Інтергазбанк» (з 22.08.1995);
- АБ «УКРГАЗБАНК» (з 27.05.1997);
- ВАТ АБ «УКРГАЗБАНК» (з 24.10.2001);
- АБ «УКРГАЗБАНК» (з 12.06.2009).

25 червня 2015 року до банку було приєднано неплатоспроможний Банк «Київ», що сприяло збільшенню його активів та пасивів. У червні 2016 року АБ «УКРГАЗБАНК» отримав статус уповноваженого банку для здійснення розрахунків за митними платежами відповідно до рішення ДФС. Станом на січень 2024 року з'явилась інформація про зацікавленість іноземних інвесторів у купівлі банку. Наразі банк фактично є державним, оскільки 94,940948 % його акцій належать державі.

Структура власності АБ «УКРГАЗБАНК» представлена в додатку А.

Банк функціонує на території України на підставі власного статуту та

банківської ліцензії №123 від 21.07.1993. АБ «УКРГАЗБАНК» включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки країни, відповідно до Постанови № 83 Кабінету Міністрів України від 4 березня 2015 року.

Наразі банк очолює в.о. Голови Правління Морозов Родіон Валерійович. Правління також включає шість заступників голови Правління та головного бухгалтера. Правління Банку є виконавчим органом Банку та здійснює управління його поточною діяльністю, несе відповідальність за ефективність його роботи у відповідності з принципами та порядком, встановленими внутрішніми документами Банку, рішеннями Загальних зборів учасників (акціонерів) та Наглядової ради Банку.

Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК» представлена в додатку Б.

Організаційна структура управління АТ «УКРГАЗБАНК» відзначається високим рівнем прогресивності та поєднує різні моделі управління, що забезпечує ефективність роботи банку, і включає такі ключові елементи:

- Горизонтальна (площинна) – структура має три рівні управління: Head-office (ГО), Middle-office та Front-office, які виконують різні функції;
- Лінійно-функціонально-штабна – при Голові Правління та Директорах Регіональних підрозділів формуються штаби, при цьому використовуються лінійні та функціональні вертикальні зв'язки;
- Дивізіональна – клієнто- та функціонально-орієнтована, продуктова та регіональна, що дозволяє створювати підрозділи для комплексного обслуговування клієнтів, розробки продуктів та охоплення регіональної мережі;
- Мережна та проектно-матрична – включає дочірні банки і компанії, а також тимчасові проектні групи для реалізації конкретних завдань та робочих проєктів.

Кількісний склад Правління АБ «УКРГАЗБАНК» визначається виключно Наглядовою радою Банку, яка здійснює контроль та управління ключовими кадровими рішеннями щодо органів управління банку. Голова Правління та всі члени Правління призначаються на свої посади та можуть бути звільнені також за

рішенням Наглядової ради, що забезпечує централізований контроль за формуванням керівного складу. Усі питання, що належать до компетенції Правління, розглядаються на його засіданнях, де ухвалюються відповідні рішення. Процедура прийняття рішень у межах Правління здійснюється шляхом голосування, при цьому для ухвалення рішення достатньо простої більшості голосів присутніх членів. Кожен член Правління має рівне право голосу, що гарантує збалансоване прийняття рішень та врахування позицій усіх керівників органу управління.

На рис. 2.2 представлено структуру Наглядової ради АБ «УКРГАЗБАНК».

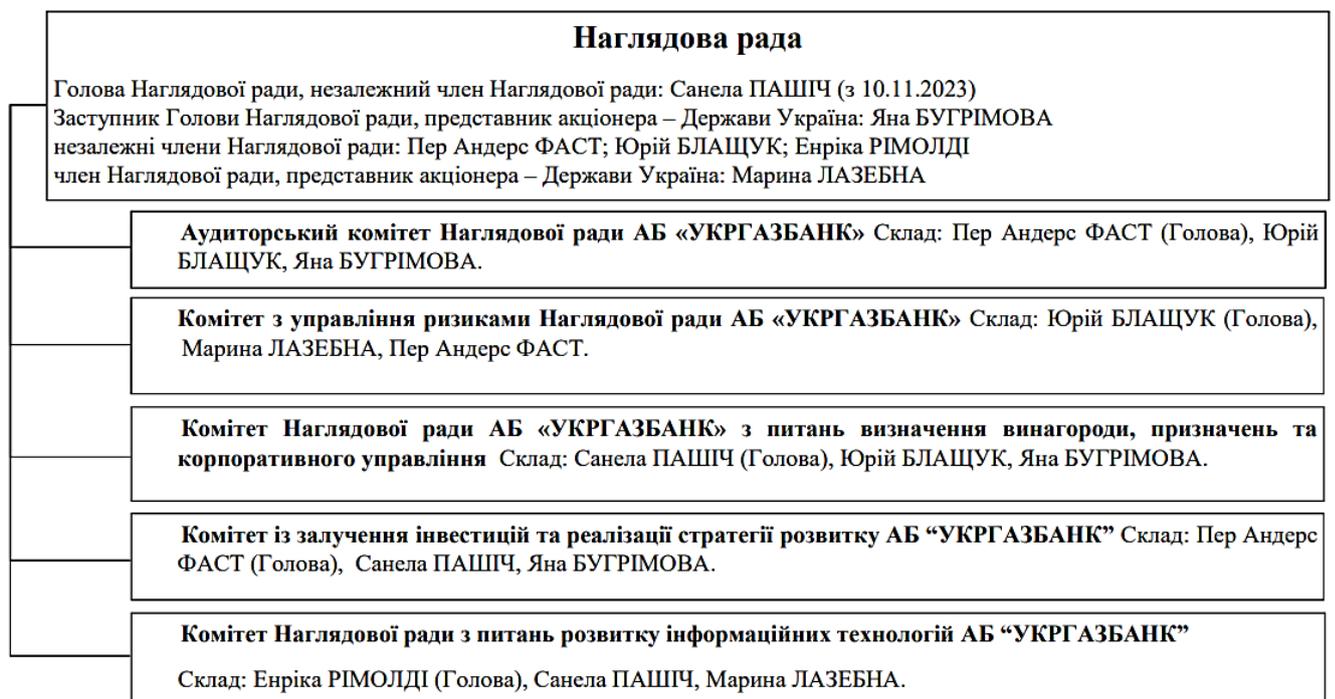


Рис. 2.2. Структура Наглядової ради АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 01.10.2025

Джерело: [42]

Наглядова рада АБ «УКРГАЗБАНК» є колегіальним органом, основною метою якого є захист прав вкладників, інших кредиторів та акціонерів банку, а також контроль і регулювання діяльності Правління в межах своєї компетенції. У виконанні своїх функцій Наглядова рада керується низкою ключових документів, серед яких Статут Банку, Кодекс корпоративного управління, Положення про

Наглядову раду (оприлюднене 15.12.2023) та інші нормативні документи, що регламентують її діяльність. Для забезпечення збалансованості між органами управління та контролю, а також чіткого розподілу повноважень, Банк впровадив прозору структуру корпоративного управління, яка дозволяє розмежувати загальне управління, що здійснюється Загальними зборами та Наглядовою радою, і поточне управління банківською діяльністю, яке покладене на Правління. Така система гарантує ефективне управління, контроль за діяльністю банку та захист інтересів усіх зацікавлених сторін.

Основними принципами корпоративного управління в АБ «УКРГАЗБАНК» є забезпечення чіткого та ефективного функціонування всіх органів управління та контролю.

- Розподіл повноважень – між загальними зборами акціонерів, наглядовою радою та правлінням встановлено чіткий розподіл функцій і повноважень, що гарантує ефективне управління банком і мінімізує ризики дублювання або конфліктів компетенцій.

- Прозорість – банк систематично публікує фінансову звітність та іншу ключову інформацію, що дозволяє акціонерам, клієнтам і зацікавленим сторонам оцінювати фінансовий стан установи, її результати діяльності та прийняті управлінські рішення.

- Відповідальність – кожен орган управління несе персональну та колективну відповідальність за виконання своїх функцій, що стимулює дотримання законодавства, регуляторних норм та внутрішніх політик банку.

- Незалежність – наглядова рада та ревізійна комісія є автономними органами, які не підпорядковані правлінню, що забезпечує об'єктивний контроль та нейтральну оцінку діяльності банку.

На підставі рішень НБУ, АБ «УКРГАЗБАНК» включено до переліку об'єктів критичної банківської інфраструктури та до списку уповноважених банків, які здійснюють операції в умовах особливого періоду, що підкреслює його системну важливість для фінансової стабільності України.

Протягом 2022–2024 років, у період воєнної агресії РФ проти України,

АБ «УКРГАЗБАНК» демонстрував стабільну роботу на українському ринку, продовжуючи обслуговування клієнтів та підтримку бізнесу. Банк активно долучався до низки ініціатив воєнного часу.

Зокрема, він брав участь у державній програмі «5-7-9%», що передбачає пільгове кредитування суб'єктів господарювання, та у іпотечній програмі «ЄОселя», де АБ «УКРГАЗБАНК» є одним із лідерів. Банк також фінансував операції з критично важливого експорту та імпорту для країни і виступав обслуговуючим банком державного проєкту зі страхування суден від воєнних ризиків, у якому брали участь уряди України та Великобританії, а також 14 провідних британських страхових компаній. Крім того, банк входив до мережі Power Banking, ініційованої Національним банком України, яка забезпечує безперебійну роботу банківських установ при перебоях з електропостачанням.

У відповідь на актуалізацію потреби дистанційного обслуговування клієнтів, АБ «УКРГАЗБАНК» впровадив можливість дистанційної ідентифікації та відеоверифікації. Водночас банк активно займався благодійною діяльністю: фінансово підтримував ЗСУ, допомагав у відновленні постраждалих населених пунктів, збирав кошти для дітей, що залишилися без батьків, зокрема для благодійного фонду «Діти Героїв». Загальна сума донатів на підтримку армії та різних благодійних проєктів перевищує 392 млн грн.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, банк не планує змінювати поточну модель функціонування. Він продовжить діяльність як універсальна банківська установа, що надає повний спектр фінансових послуг усім категоріям клієнтів відповідно до стратегічних напрямів, затверджених Кабінетом Міністрів України у травні 2022 року, та згідно з фінансовим планом на 2025 рік. У 2024 році було розроблено трирічну бізнес-модель на 2025–2027 роки. Паралельно ведеться робота над формуванням довгострокової стратегії розвитку банку на 2025–2030 роки спільно з міжнародною консалтинговою компанією.

Наразі АБ «УКРГАЗБАНК» прагне зміцнити свої позиції та стати лідером серед українських банків, пропонуючи широкий спектр як традиційних, так і інноваційних фінансових послуг, що повністю задовольняють потреби клієнтів.

Банк визначає свою місію у гармонійному поєднанні інтересів клієнтів, співробітників, акціонерів, суспільства та держави, сприяючи стабільному розвитку економіки країни. Завдяки ефективній стратегії розвитку, АБ «УКРГАЗБАНК» утвердився одним із лідерів українського банківського сектору, забезпечуючи обслуговування різних сегментів клієнтів та розвиток фінансового ринку.

Предметом діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» є надання банківських та інших фінансових послуг, що регулюються ліцензіями Національного банку України та іншими уповноваженими органами державної влади. Основною метою діяльності банку є отримання прибутку, який використовується як для розвитку самого банку, так і для задоволення інтересів його акціонерів.

Діяльність банку спрямована на виконання функцій, дозволених ліцензіями та дозволами державних органів, і включає комплекс фінансових операцій. Отриманий прибуток дозволяє банку інвестувати у власний розвиток, покращення сервісу та підтримку акціонерів.

АБ «УКРГАЗБАНК» має право надавати широкий спектр банківських та фінансових послуг, серед яких:

- залучення коштів та банківських металів на депозити від фізичних та юридичних осіб;
- відкриття і ведення поточних рахунків для клієнтів;
- розміщення залучених коштів для отримання доходу;
- здійснення платіжних операцій;
- зберігання цінностей та надання в оренду банківських сейфів;
- інкасація та перевезення грошових коштів і цінностей;
- проведення валютних операцій;
- надання інформаційних та консультаційних послуг у фінансовій сфері;
- торгівля фінансовими інструментами;
- інші види послуг, передбачені ліцензією та законодавством.

Укргазбанк реалізує масштабну та структуровану екостратегію, що поєднує інструменти прямого фінансування, технічної підтримки клієнтів, екологічного

моніторингу та активне партнерство з міжнародними донорами. З 2015 року банк активно формує «зелений» кредитний портфель, зосереджуючись на фінансуванні проєктів у галузях відновлюваної енергетики, енергоефективності та ресурсозбереження. Станом на 2023 рік частка зелених кредитів у загальному портфелі банку перевищує 35 %, що підтверджує системний підхід до сталого фінансування.

За даними банку, з 2016 року профінансовано понад 900 великих екологічних проєктів, серед яких сонячні, біо- та гідроенергетичні проєкти, модернізація теплогенерації та промислового обладнання [28]. Протягом 2023-2024 років Укргазбанк реалізував понад 30 торговельних угод на суму близько 3,5 млрд грн у партнерстві з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР, МБРР, ІФС, KfW. Ці угоди були спрямовані на підтримку критичної інфраструктури та постачання енергетичного обладнання для державних підприємств, зокрема «Укренерго», «Укргідроенерго» та «Укрзалізниця».

У 2023 році банк розглянув 340 проєктів у сфері сталого розвитку, із яких 312 відповідали критеріям екобанкінгу. У результаті профінансовано 229 проєктів на понад 3 млрд грн, з особливим акцентом на енергоефективну модернізацію та забезпечення продовольчої безпеки. Такий підхід демонструє системність та стратегічну спрямованість Укргазбанку на підтримку екологічних та соціально значущих проєктів.

Нова стратегія діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» у період воєнного стану та післявоєнного відновлення передбачає адаптацію пріоритетів банку до реалій поточної ситуації, зосереджуючи увагу на ключових напрямках, серед яких:

- Підтримка економічного фронту – надання фінансової допомоги підприємствам критично важливої інфраструктури, зокрема у сферах енергетики, транспорту та оборонно-промислового комплексу.
- Захист прав клієнтів – забезпечення безперервного доступу до фінансових послуг та гарантування безпеки коштів усіх категорій клієнтів.
- Відновлення економіки – сприяння відновленню зруйнованої інфраструктури та бізнесу шляхом надання кредитних ресурсів і фінансових

інструментів.

- Цифрова трансформація – впровадження сучасних цифрових каналів обслуговування для підвищення зручності клієнтів і стійкості банку до зовнішніх загроз.
- Забезпечення кібербезпеки – захист інформаційних систем банку від кібератак та інших цифрових загроз.
- Стійкість до криз – розробка і впровадження ефективних механізмів управління ризиками для мінімізації наслідків кризових ситуацій.
- Соціальна відповідальність – підтримка населення та бізнесу в складний період, забезпечення соціального захисту та розвиток регіонів.
- Інноваційність – впровадження нових технологій і продуктів для підвищення ефективності роботи та задоволення потреб клієнтів.
- Партнерство – співпраця з державними органами, міжнародними організаціями та іншими банками для досягнення спільних цілей.
- Прозорість та підзвітність – забезпечення відкритості діяльності та підзвітності перед акціонерами, клієнтами та суспільством.
- Створення стійкої фінансової системи – формування надійної банківської системи, здатної протистояти різним викликам.
- Посилення міжнародної репутації – підвищення міжнародного рейтингу банку та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, АБ «УКРГАЗБАНК» є стабільною та стратегічно важливою фінансовою установою України, що поєднує ефективне управління, прозору корпоративну структуру та орієнтацію на потреби різних категорій клієнтів. Банк успішно забезпечує повний спектр банківських та фінансових послуг, реалізує масштабні програми підтримки бізнесу та державних проєктів, активно впроваджує дистанційні та інноваційні сервіси, а також системно підтримує екологічні та соціально значущі ініціативи. Його діяльність характеризується високою прозорістю, відповідальністю та незалежністю органів управління, що дозволяє зміцнювати позиції на ринку, підтримувати фінансову стабільність країни та сприяти сталому розвитку економіки.

2.2 Оцінка стану та фінансових результатів діяльності банку

Проаналізуємо фінансову діяльність банку. Вивчення динаміки та структури активів є ключовим засобом оцінки фінансового стану установи. Активи представляють собою ресурси, які банк задіює для отримання доходу, тому їх аналіз дозволяє визначити ефективність використання коштів та загальну фінансову стабільність банку.

Аналіз динаміки складу та структури активів АБ «УКРГАЗБАНК» у 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.2.

У 2022-2024 роках спостерігається стале зростання активів АБ «Укргазбанк». Загальна сума активів збільшилася з 124729827 тис. грн у 2022 році до 198909949 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 74180122 тис. грн, або 59,4% за два роки. Найбільшу частку активів у структурі банку займають кредити та аванси клієнтам, хоча їхня питома вага зменшилася з 51,92% у 2022 році до 34,01% у 2024 році. У грошовому вираженні їх обсяг скоротився з 64759128 тис. грн до 67649476 тис. грн, тобто зріс лише на 2 890 348 тис. грн у 2024 році після попереднього зниження у 2023 році. Це свідчить про обережну кредитну політику банку в умовах зростання ризиків неповернення позик, зумовлених війною та економічною нестабільністю.

Водночас значно зросли інвестиції в цінні папери, що свідчить про зміну структури активів у бік більш стабільних інструментів. Їхній обсяг збільшився з 23217149 тис. грн у 2022 році до 55728665 тис. грн у 2023 році і досяг 59491216 тис. грн у 2024 році. Це підвищило їх частку в структурі активів із 18,61% до 29,91%, що свідчить про орієнтацію банку на державні облігації та інші надійні фінансові інструменти. Одночасно з цим грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися з 35346787 тис. грн у 2022 році до 49749 451 тис. грн у 2023 році і далі до 67276990 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про посилення ліквідності банку, що дозволяє йому своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та підтримувати фінансову стійкість.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки структури та складу активів АБ «УКРГАЗБАНК»
за 2022-2024 роки, тис. грн**

Показники	Роки			Структура, %			Темпи приросту показників, %	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	35346787	49749451	67276990	28,34	28,29	33,82	40,75	35,23
Кредити та аванси банкам	2420569	1633211	1424266	1,94	0,93	0,72	-32,53	-12,79
Кредити та аванси клієнтам	64759128	63332947	67649476	51,92	36,01	34,01	-2,20	6,82
Інвестиції в цінні папери	23217149	55728665	59491216	18,61	31,69	29,91	140,03	6,75
Похідні фінансові активи	15069	2933	1827	0,01	0,00	0,00	-80,54	-37,71
Поточні податкові активи	2690423	1070155	-	2,16	0,61	-	-60,22	-
Інвестиційна нерухомість	156366	154269	346362	0,13	0,09	0,17	-1,34	124,52
Основні засоби та нематеріальні активи	1234025	1225785	1217319	0,99	0,70	0,61	-0,67	-0,69
Активи з права користування	166113	138631	110731	0,13	0,08	0,06	-16,54	-20,13
Відстрочені податкові активи	30138	54449	230531	0,02	0,03	0,12	80,67	323,39
Інші фінансові активи	900755	2112157	738138	0,72	1,20	0,37	134,49	-65,05
Інші не фінансові активи	709427	664730	414093	0,57	0,38	0,21	-6,30	-37,71
Загальна сума активів	124729827	175867383	198909949	100,00	100,00	100,00	41,00	13,10

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Кредити та аванси банкам зменшилися з 2420569 тис. грн у 2022 році до 1633211 тис. грн у 2023 році і до 1424266 тис. грн у 2024 році, що відображає скорочення міжбанківського кредитування. Поточні податкові активи впали з 2690423 тис. грн до 1070155 тис. грн, а інші фінансові активи після зростання у 2023 році до 2112157 тис. грн скоротилися до 738138 тис. грн. Водночас різко збільшилися відстрочені податкові активи – з 30138 тис. грн у 2022 році до 230531

тис. грн у 2024 році, що може бути наслідком облікових коригувань у зв'язку зі зміною фінансових результатів. У цілому динаміка активів свідчить, що АБ «Укргазбанк» у 2022-2024 роках здійснив переорієнтацію з активного кредитування на забезпечення ліквідності та збереження стабільності, що відповідає стратегії обережного управління ризиками у складних макроекономічних умовах.

Розглянемо структуру активів АБ «УКРГАЗБАНК» у 2024 р., яка подана на рис. 2.3.

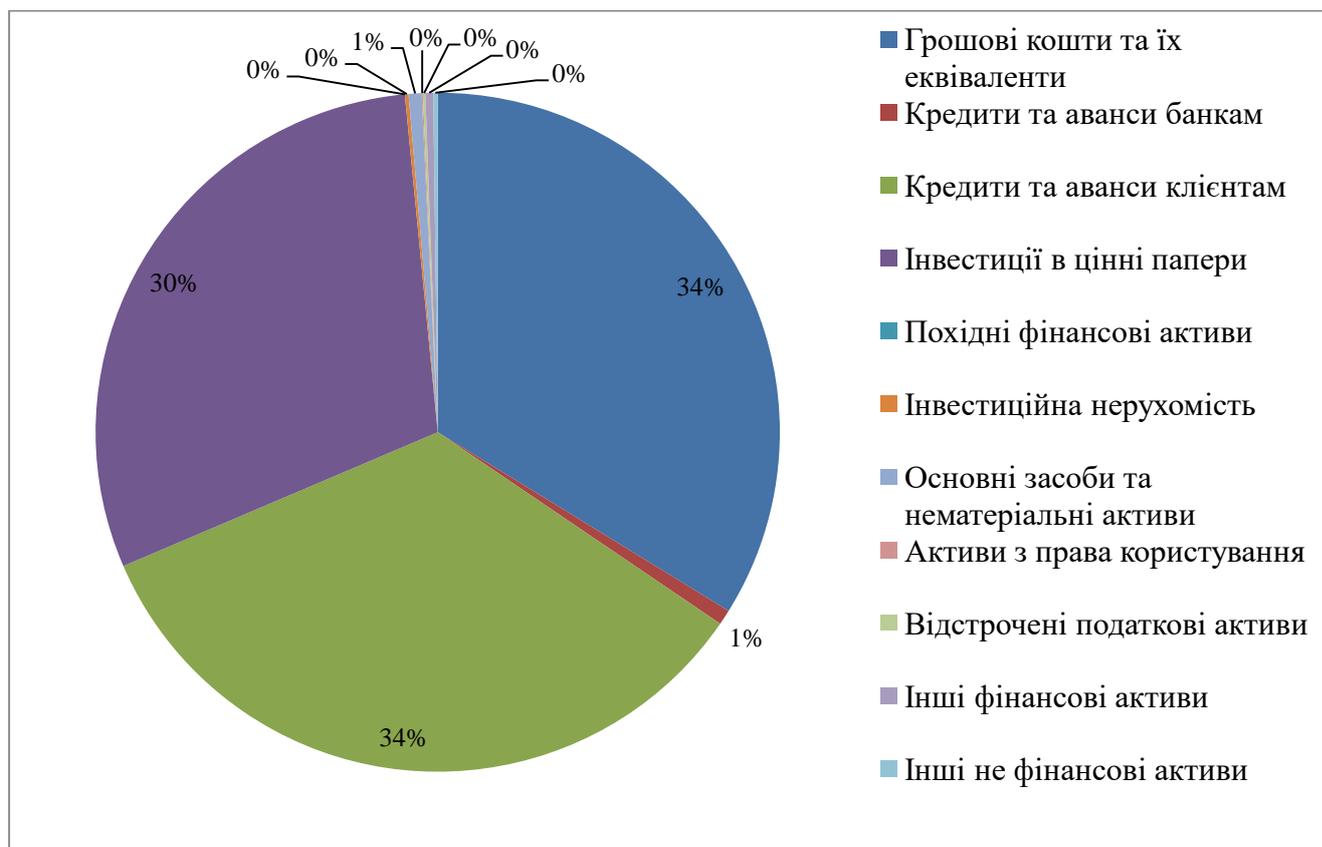


Рис. 2.2. Структура активів АБ «УКРГАЗБАНК» у 2024 р.

Розглянемо склад і структуру зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» у табл. 2.3.

У 2023 році загальні зобов'язання банку зросли на 31,98%, а у 2024 році – на 10,98%, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності та здатність банку ефективно залучати ресурси навіть в умовах економічної нестабільності. Позитивна динаміка відображає активну роботу банку з клієнтами та диверсифікацію джерел фінансування.

Таблиця 2.3

**Аналіз складу і структури зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК»
у 2022-2024 роках, тис. грн**

Показники	Роки			Структура, %			Темпи приросту показників, %	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Кошти банків	5568569	2794957	3495409	4,46	1,70	1,91	-49,81	25,06
Кошти клієнтів	112778613	154133564	166650480	90,42	93,63	91,22	36,67	8,12
Похідні фінансові зобов'язання	737	20376	1285	0,00	0,01	0,00	2664,72	-93,69
Інші залучені кошти	4384815	5579937	8452594	3,52	3,39	4,63	27,26	51,48
Поточні податкові зобов'язання	-	-	917254	-	-	0,50	-	-
Інші фінансові зобов'язання	771373	648999	1372557	0,62	0,39	0,75	-15,86	111,49
Забезпечення	698805	830487	678563	0,56	0,50	0,37	18,84	-18,29
Інші не фінансові зобов'язання	526915	613411	1122918	0,42	0,37	0,61	16,42	83,06
Усього зобов'язань	124729827	164621731	182691060	100,00	100,00	100,00	31,98	10,98

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Основним джерелом залучення коштів залишаються кошти клієнтів, частка яких у структурі зобов'язань перевищує 90%. За період 2022-2024 років вони зросли на 36,67% у 2023 році та на 8,12% у 2024 році, що демонструє стабільний попит на депозитні продукти та високий рівень довіри клієнтів. Водночас кошти банків у 2023 році скоротилися на 49,81%, але вже у 2024 році відновилися, зрісши на 25,06%, що відображає зміну структури міжбанківських залучень і зменшення залежності від цього джерела.

Інші залучені кошти збільшилися на 27,26% у 2023 році та на 51,48% у 2024 році, свідчаючи про активну диверсифікацію фінансування. Інші фінансові зобов'язання зросли на 111,49%, а інші нефінансові зобов'язання – на 83,06%, що пов'язано з розширенням операційної діяльності. У той же час забезпечення зменшилися на 18,29%, що може вказувати на зниження ризиків та підвищення якості активів. У цілому структура зобов'язань банку демонструє стійке зростання та ефективну фінансову політику.

На рис. 2.4 представлена динаміка зобов'язань.

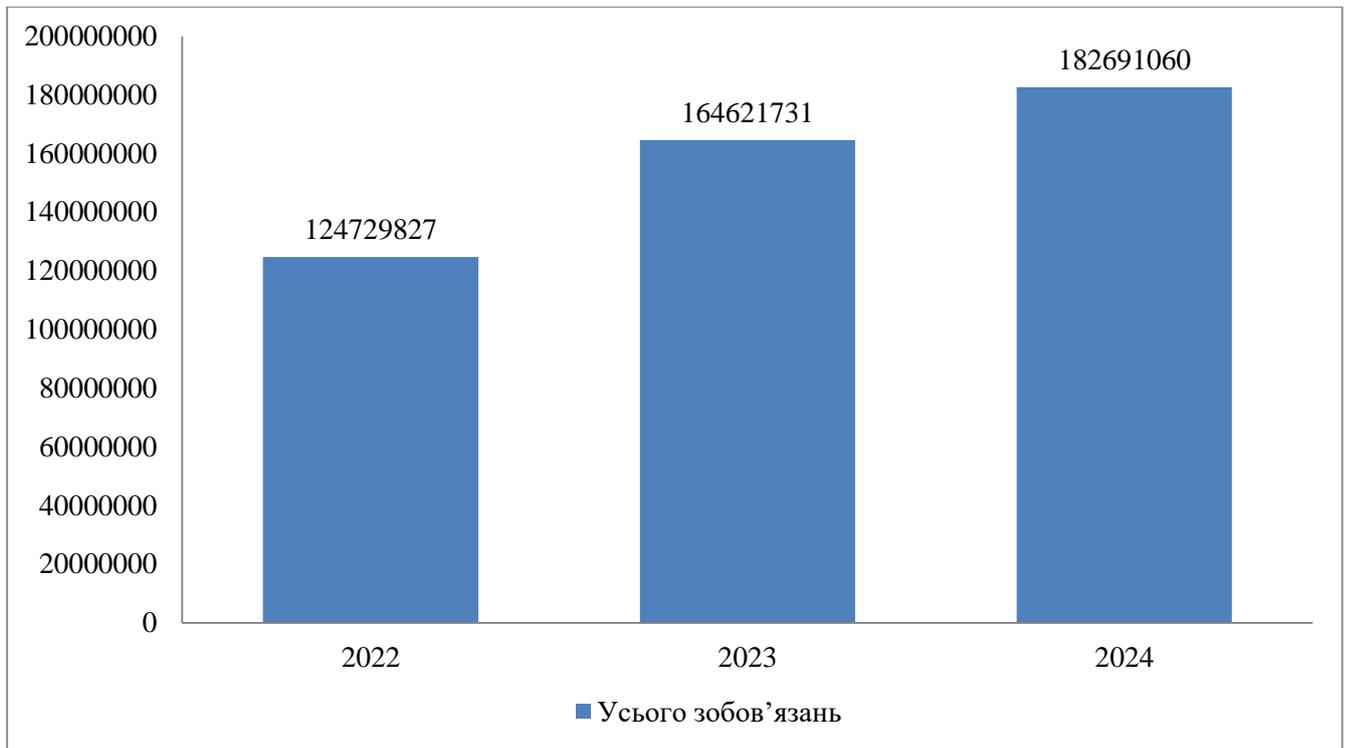


Рис. 2.4. Динаміка зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 рр.

Результати аналізу динаміки власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» за період з 2022 по 2024 роки відображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-) млн. грн		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Статутний капітал	13837000	13837000	13837000	0	0	0	0
Емісійні дохід	135942	135942	135942	0	0	0	0
Результат від операцій з акціонерами	(1102304)	(1102304)	(1102304)	0	0	0	0
Власні викуплені акції	(518439)	(518439)	(518439)	0	0	0	0
Інші резерви	(864441)	1528277	3059044	2392718	1530767	-276,79	100,16
Резерви та інші фонди банку	967777	967777	1161419	0	193642	0	20,01
Нерозподілений прибуток	(5539413)	(3602601)	(362773)	1936812	3239828	-34,96	-89,93
Власний капітал	6916122	11245652	16209889	4329530	4964237	62,60	44,14

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Статутний капітал, емісійні доходи, результат від операцій з акціонерами та власні викуплені акції залишалися без змін, тобто їхнє абсолютне та відносне відхилення становить 0 тис. грн та 0%, що свідчить про стабільність базових джерел капіталу та політику акціонерів щодо операцій з акціями.

Суттєве зростання відбулося у складі інших резервів, які збільшилися на 2392718 тис. грн у 2024 році порівняно з попереднім роком. Резерви та інші фонди банку додатково зросли на 193642 тис. грн, що свідчить про активне формування фінансових буферів для покриття ризиків і забезпечення стабільності діяльності.

Найбільший внесок у приріст власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» забезпечив нерозподілений прибуток, який у 2023 році збільшився на 1936812 тис. грн, а у 2024 році – на 3239828 тис. грн. Це зростання нерозподіленого прибутку безпосередньо вплинуло на величину загального власного капіталу, який зріс на 4329530 тис. грн у 2023 році та на 4964237 тис. грн у 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку, підвищення його платоспроможності та здатності виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та партнерами.

Динаміка власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 роки зображена на рис. 2.5.

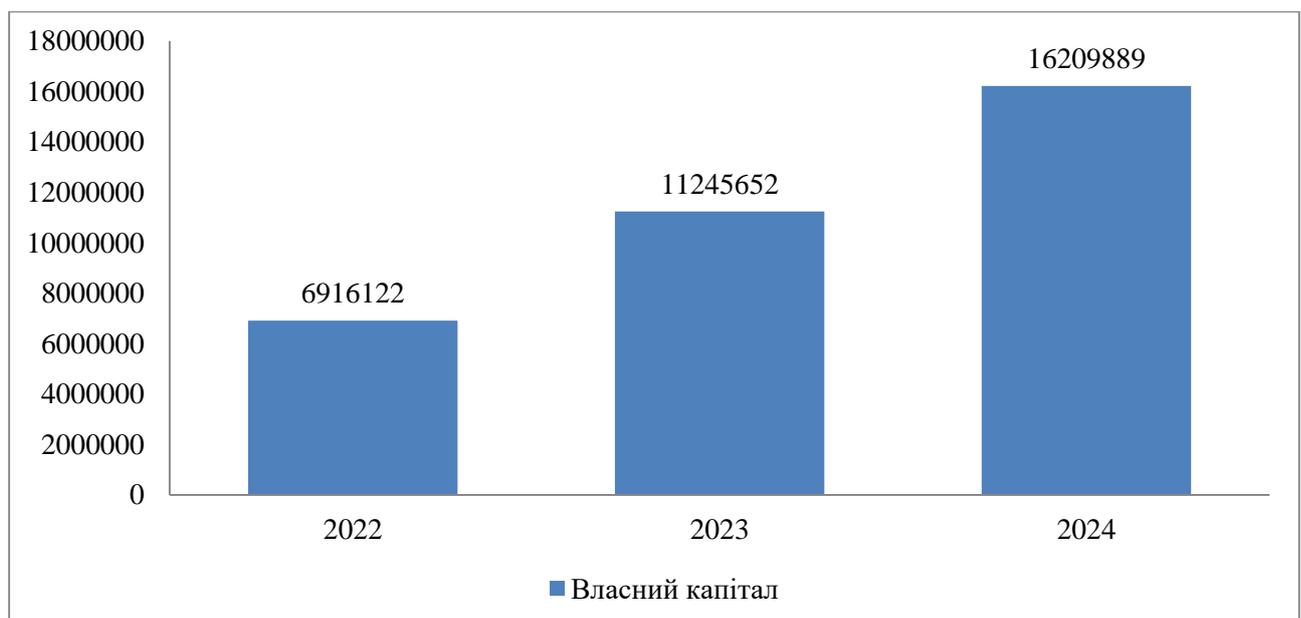


Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 рр.

Проаналізуємо більш детально фінансові результати АБ «УКРГАЗБАНК» за аналізований період, використовуючи табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-) тис. грн		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Процентні доходи	11566183	17369733	20756717	5 803 550	3 386 984	50,18	19,50
Процентні витрати	(6571938)	(10690068)	(10625247)	-4 118 130	64 821	62,66	-0,61
Комісійні доходи	2327460	2260965	2312281	-66 495	51 316	-2,86	2,27
Комісійні витрати	(906636)	(964194)	(948789)	-57 558	15 405	6,35	-1,60
Витрати на виплати працівникам	(2535646)	(2941919)	(3757852)	-406 273	-815 933	16,02	27,73
Інші адміністративні та операційні витрати	(1380922)	(1068390)	(1274911)	312 532	-206 521	-22,63	19,33
Амортизаційні витрати	(365780)	(427404)	(480528)	-61 624	-53 124	16,85	12,43
Інші процентні доходи	249247	69390	115160	-179 857	45 770	-72,16	65,96
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(4008576)	4667958	5913266	8 676 534	1 245 308	-216,45	26,68
Прибуток (збиток) до оподаткування	(3999139)	4660903	5913156	8 660 042	1 252 253	-216,55	26,87
Витрати на податок на прибуток	137626	(2724477)	(2496685)	-2 862 103	227 792	-2079,62	-8,36
Прибуток (збиток)	(3861513)	1936426	3416471	5 797 939	1 480 045	-150,15	76,43

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Аналіз фінансових результатів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 роки демонструє значне покращення показників діяльності на фоні складних умов, пов'язаних із початком війни в Україні. У 2022 році банк зазнав збитків, що відображало економічну нестабільність та високі ризики воєнного часу. Незважаючи на це, процентні доходи у 2023 році збільшилися на 5803550 тис. грн, а у 2024 році додатково на 3386984 тис. грн, що свідчить про ефективне управління кредитним портфелем та активну роботу з клієнтами в складних умовах.

Водночас процентні витрати значно зросли: у 2023 році на 62,66% і майже не змінилися у 2024 році, скоротившись лише на 64821 тис. грн, що відображає

підвищення витрат на залучення коштів для підтримки ліквідності банку. Проте зростання доходів значно перевищило витрати, у результаті чого банк мав прибуток у наступні роки.

Щодо операційних витрат, комісійні доходи незначно зменшилися у 2023 році на 66495 тис. грн і зросли у 2024 році на 51316 тис. грн, а комісійні витрати збільшилися на 57558 тис. грн у 2023 році і зменшилися на 15405 тис. грн у 2024 році. Витрати на виплати працівникам зросли на 406273 тис. грн у 2023 році та на 815933 тис. грн у 2024 році, що пояснюється необхідністю зберегти персонал і мотивувати співробітників в умовах воєнного часу.

Як результат, прибуток від операційної діяльності зріс на 8676534 тис. грн у 2023 році і на 1245308 тис. грн у 2024 році, а чистий прибуток збільшився на 5797939 тис. грн у 2023 році та на 1480045 тис. грн у 2024 році. Це демонструє, що банк успішно подолав збитковий 2022 рік, відновив фінансову стабільність і суттєво підвищив прибутковість, ефективно керуючи доходами та витратами навіть у складних економічних умовах (рис. 2.6).

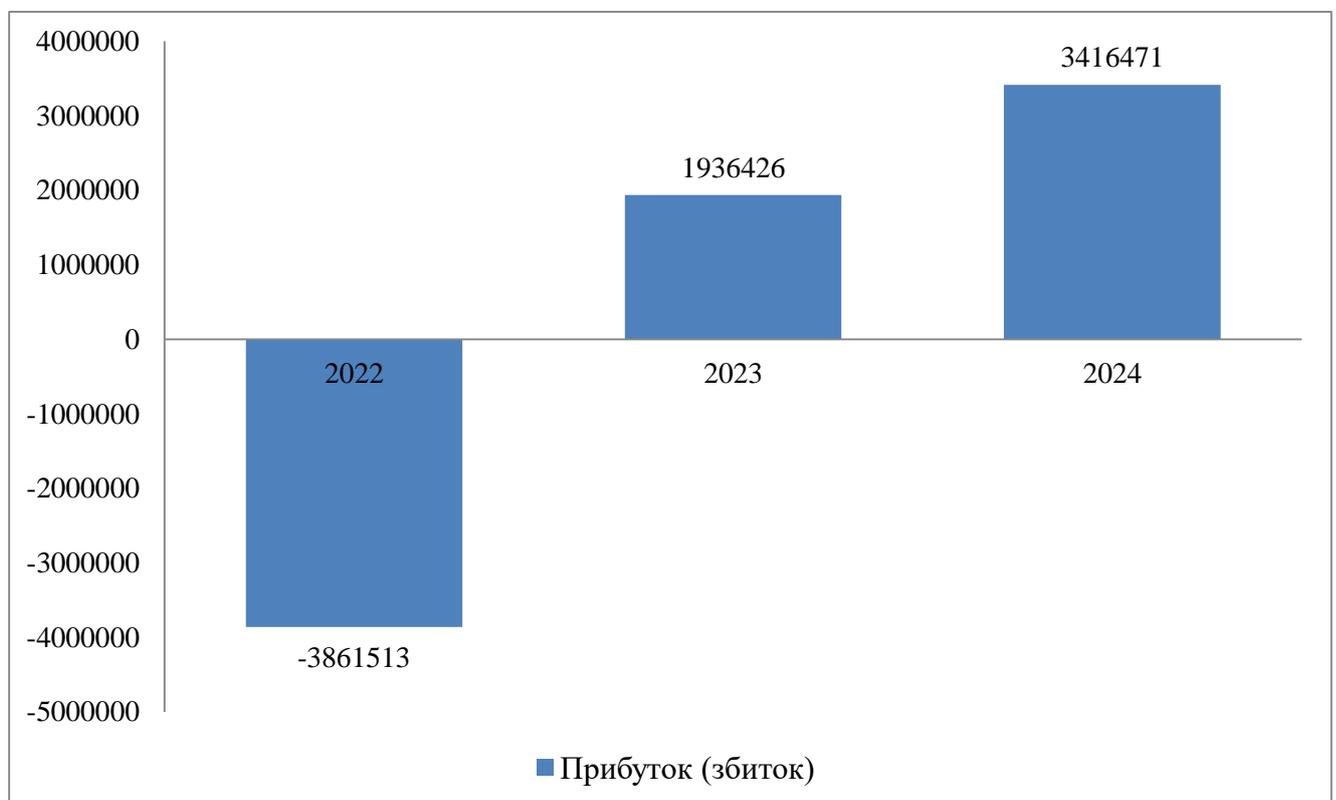


Рис. 2.6. Динаміка прибутку (збитку) АБ «УКРГАЗБАНК»

Показники рентабельності АБ «УКРГАЗБАНК» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Рентабельність АБ «УКРГАЗБАНК»

Показник	2022	2023	2024
ROE, %	-55,8	17,2	21,1
ROA, %	-3,10	1,10	1,72
ROR, %	-27,3	9,83	14,7
NIM, %	3,23	3,86	5,13
ROIC, %	-3,21	2,65	2,97

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Аналіз показників рентабельності АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 роки демонструє суттєве відновлення фінансових результатів після збиткового 2022 року, який збігся з початком війни в Україні та значним погіршенням економічних умов. У 2022 році ROE (рентабельність власного капіталу) була від'ємною і становила -55,8%, що свідчило про значні збитки банку та неефективне використання власного капіталу в умовах високих ризиків та нестабільності. Уже у 2023 році показник став позитивним – 17,2%, а у 2024 році збільшився до 21,1%, що свідчить про стабілізацію фінансового стану, повернення до прибуткової діяльності та ефективне управління капіталом навіть в умовах продовження економічних труднощів. Позитивна динаміка ROE вказує на здатність банку забезпечувати доходність для акціонерів і нарощувати власні фінансові ресурси.

Подібна тенденція спостерігається і за показником ROA (рентабельність активів). У 2022 році ROA становила -3,10%, що свідчило про збитковість на рівні всіх активів банку, включно з кредитними портфелями та інвестиційними ресурсами. У 2023 році рентабельність активів стала позитивною і досягла 1,10%, а у 2024 році підвищилася до 1,72%. Це свідчить про покращення ефективності управління активами, оптимізацію кредитного портфеля та зниження збитковості внаслідок більш збалансованого розподілу ресурсів між доходними і ризиковими активами. Позитивна ROA також демонструє здатність банку генерувати прибуток на вкладені кошти, що є важливим показником фінансової стійкості.

ROR (рентабельність доходів) також підтверджує покращення фінансових результатів: з від'ємного показника -27,3% у 2022 році до 9,83% у 2023 році та 14,7% у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання ефективності операційної діяльності банку, підвищення доходів від основних банківських послуг і одночасну оптимізацію витрат, що дозволило підвищити загальну прибутковість. Цей показник відображає здатність банку отримувати прибуток із операційних доходів, що є ключовим для оцінки бізнес-моделі та стратегічної ефективності банку.

Показники NIM (чиста процентна маржа) та ROIC (рентабельність інвестованого капіталу) демонструють позитивну тенденцію. NIM зросла з 3,23% у 2022 році до 5,13% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності залучення та розміщення кредитних ресурсів, зростання прибутковості кредитних операцій і зменшення витрат на залучені кошти.

ROIC підвищився з -3,21% у 2022 році до 2,65% у 2023 році та 2,97% у 2024 році, що підтверджує ефективність інвестованого капіталу і здатність банку отримувати прибуток на вкладені ресурси. Загалом, аналіз рентабельності свідчить, що банк успішно подолав збитковий період 2022 року, відновив стабільність фінансових показників і зміцнив свою платоспроможність та прибутковість у наступні роки, незважаючи на складні економічні та воєнні умови.

Таким чином, фінансовий стан АБ «УКРГАЗБАНК» у 2022–2024 роках характеризується поступовим відновленням після збиткового 2022 року, пов'язаного з початком війни в Україні та нестабільністю економічного середовища. Загальні активи банку зросли на значну суму, при цьому структура активів змістилася в бік більш ліквідних та надійних інструментів, таких як грошові кошти, їх еквіваленти та інвестиції в цінні папери, що дозволяє забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами. Власний капітал банку значно збільшився завдяки зростанню нерозподіленого прибутку та активному формуванню резервів і фондів, що посилило фінансову стійкість і підвищило здатність банку протистояти ризикам. Аналіз фінансових результатів показує суттєве зростання прибутку, покращення рентабельності активів, власного капіталу та доходів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та витратами

навіть у складних макроекономічних умовах. Загалом, динаміка активів, зобов'язань, капіталу та прибутковості демонструє, що АБ «УКРГАЗБАНК» успішно відновив фінансову стабільність, зміцнив платоспроможність і забезпечив довіру клієнтів та партнерів, підтверджуючи свою надійність і ефективність управління.

2.3 Аналіз фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК»

Формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК» здійснюється через залучення коштів клієнтів, міжбанківських ресурсів та власного капіталу. Основну частку ресурсної бази становлять депозити населення та бізнесу, що забезпечує стабільність зобов'язань і можливість планування кредитної та інвестиційної діяльності. Використання цих ресурсів спрямоване на надання кредитів клієнтам, інвестиції у цінні папери, управління ліквідністю та покриття операційних витрат банку. При цьому банк прагне оптимізувати структуру активів, підтримуючи високу ліквідність і диверсифікацію фінансових потоків для зниження ризиків та підвищення фінансової стійкості.

Для оцінки ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» було проведено горизонтальний аналіз балансу банку, що відображений у табл. 2.7.

Аналіз ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2022-2024 років показує суттєві зміни у структурі зобов'язань та власного капіталу, що свідчить про активне управління фінансовими ресурсами навіть в умовах воєнного стану. Загальні зобов'язання банку зросли з 124,7 млн грн у 2022 році до 182,7 млн грн у 2024 році, що забезпечує розширення ресурсної бази для кредитної та інвестиційної діяльності та підвищує фінансову стійкість установи.

Кошти клієнтів у 2023 році скоротилися на 49,81 %, що безпосередньо пов'язано із початком воєнного стану в 2022 році, коли багато вкладників обмежили свої депозити через невизначеність та економічні ризики. Проте у 2024 році відбулося часткове відновлення на 25,06 %, що відображає повернення довіри до банку та стабілізацію депозитної бази. Кошти банків демонструють постійне

зростання, що свідчить про активізацію міжбанківських операцій та ефективно залучення додаткових фінансових ресурсів, водночас коливання похідних та інших фінансових зобов'язань вказує на необхідність динамічного коригування джерел фінансування у складних ринкових умовах.

Таблиця 2.7

Горизонтальний аналіз ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК», тис. грн

Ресурсна база	2022	2023	2024	Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023
Кошти клієнтів	112778613	154133564	166650480	36,67	8,12
Кошти банків	5568569	2794957	3495409	-49,81	25,06
Похідні фінансові зобов'язання	737	20376	1285	2664,72	-93,69
Інші фінансові зобов'язання	771373	771373	771373	0,00	0,00
Інші нефінансові зобов'язання	648999	648999	648999	0,00	0,00
Усього зобов'язань	124729827	164621731	182691060	31,98	10,98
Статутний капітал	13837000	13837000	13837000	0,00	0,00
Емісійний дохід	135942	135942	135942	0,00	0,00
Резервні та інші фонди банку	967777	967777	1161419	0,00	20,01
Інші резерви	(864441)	1528277	3059044	-276,79	100,16
Нерозподілений прибуток	(5539413)	(3602601)	(362773)	-34,96	-89,93
Усього власного капіталу	6916122	11245652	16209889	62,60	44,14
Усього власного капіталу та зобов'язань	131645949	175867383	198900949	33,59	13,10

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Власний капітал банку за цей період значно зріс – з 6,92 млн грн у 2022 році до 16,2 млн грн у 2024 році, що обумовлено збільшенням резервів, інших фондів та скороченням негативного нерозподіленого прибутку. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості та здатності банку підтримувати стабільну діяльність навіть в умовах економічної та політичної нестабільності, спричиненої війною.

Зростання резервів та інших фондів банку демонструє стратегічне формування ресурсної бази для покриття ризиків, пов'язаних із непередбачуваними обставинами воєнного періоду, та забезпечення ліквідності для підтримки операційної діяльності. Загалом, ресурсна база АБ «УКРГАЗБАНК» відображає здатність банку адаптуватися до кризових умов, ефективно використовувати власні та залучені кошти та зміцнювати фінансову стійкість для

подальшого розвитку.

Проведемо вертикальний аналіз оцінки ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вертикальний аналіз ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК»

Ресурсна база	Частка у %		
	2022	2023	2024
Кошти клієнтів	85,67	87,64	83,79
Кошти банків	4,23	1,59	1,76
Похідні фінансові зобов'язання	0,00	0,01	0,00
Інші фінансові зобов'язання	0,59	0,44	0,39
Інші нефінансові зобов'язання	0,49	0,37	0,33
Усього зобов'язань	94,75	93,61	91,85
Статутний капітал	10,51	7,87	6,96
Емісійний дохід	0,10	0,08	0,07
Резервні та інші фонди банку	0,74	0,55	0,58
Інші резерви	-0,66	0,87	1,54
Нерозподілений прибуток	-4,21	-2,05	-0,18
Усього власного капіталу	5,25	6,39	8,15
Усього власного капіталу та зобов'язань	100,00	100,00	100,00

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Вертикальний аналіз ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» показує структуру зобов'язань і власного капіталу у відсотках до загальної суми ресурсів за 2021–2023 роки. Кошти клієнтів залишаються основним джерелом фінансування банку, складаючи понад 83 % у 2023 році, що свідчить про високу залежність від депозитної бази та стабільність ресурсної бази за рахунок довіри вкладників. Частка коштів банків та інших фінансових і нефінансових зобов'язань незначна і коливається у межах 2 %, що свідчить про обмежене використання міжбанківських ресурсів і мінімізацію ризиків у зовнішньому фінансуванні.

Власний капітал банку демонструє позитивну динаміку: частка зросла з 5,25 % у 2021 році до 8,15 % у 2023 році, що відображає зміцнення фінансової стійкості установи та підвищення спроможності покривати потенційні ризики. Зростання інших резервів та скорочення збитків за статтею «нерозподілений

прибуток» підтверджує ефективне управління ресурсами та підвищення якості формування капіталу навіть у складних умовах, зокрема під час початку воєнного стану у 2022 році. Це свідчить про успішну адаптацію банку до нестабільного економічного середовища та підтримку надійної ресурсної бази для забезпечення подальшого розвитку.

У табл. 2.9 відобразимо кількість випущених і повністю сплачених акцій за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9

Кількість випущених і повністю сплачених акцій за 2022-2024 рр.

Випущені і зареєстровані	Кількість акцій, тис.		Номінальна вартість тис.грн		Всього, тис. грн
	Прості	Привілейовані	Прості	Привілейовані	
2022	13836523	477	13836523	477	13837000
2023	13836523	477	13836523	477	13837000
2024	13836523	477	13836523	477	13837000

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Аналіз даних щодо кількості випущених і повністю сплачених акцій АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022–2024 роки показує стабільність статутного капіталу банку. Протягом усього періоду кількість простих акцій залишалася незмінною – 13 836 523 тис., а привілейованих акцій – 477 тис., що свідчить про відсутність додаткових емісій або викупів акцій і підтверджує стабільну участь держави як основного акціонера. Стабільність статутного капіталу є важливим елементом ресурсної бази банку, оскільки забезпечує впевненість вкладників і контрагентів у фінансовій надійності установи.

Незмінність номінальної вартості акцій також вказує на відсутність потреби у коригуванні капіталу через зовнішні чи внутрішні ризики, що є позитивним показником у контексті воєнного стану 2022 року та нестабільної економічної ситуації. Така політика сприяє підтриманню стабільної ресурсної бази, оскільки власний капітал є фундаментом для залучення додаткових фінансових ресурсів і формування резервів.

З огляду на загальну структуру ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК», стабільність статутного капіталу забезпечує можливість банку ефективно планувати використання залучених коштів, кредитування клієнтів і здійснення інвестиційної діяльності. Крім того, відсутність змін у випуску акцій дозволяє зосередити увагу на нарощуванні власних резервів та оптимізації інших джерел фінансування, що особливо важливо в умовах постійних економічних викликів, спричинених воєнним станом.

В табл. 2.10 представлено коефіцієнти фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2024 роки

Рік	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та зобов'язань, %	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та пасивів, %	Коефіцієнт захищеності власного капіталу, %
2022	5,54	5,26	7,73
2023	6,83	6,39	8,92
2024	8,87	8,15	12,31

Джерело: створено автором на основі додатків В, Д

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2022–2024 років свідчить про поступове зміцнення банку та покращення структури його ресурсної бази. Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та зобов'язань зріс з 5,54 % у 2022 році до 8,87 % у 2024 році, що вказує на збільшення частки власних коштів у формуванні ресурсної бази та зменшення залежності від залучених пасивів. Така динаміка особливо важлива в умовах воєнного стану, коли ризики для міжбанківського та клієнтського фінансування зростають, і наявність стабільного капіталу дозволяє банку підтримувати ліквідність та виконувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та пасивів також показує позитивну тенденцію: він зріс із 5,26 % у 2022 році до 8,15 % у 2024 році, що свідчить про більш ефективне використання власних ресурсів банку у формуванні

активів. Цей показник відображає здатність АБ «УКРГАЗБАНК» підтримувати фінансову стійкість навіть за умов зростання загальної суми залучених коштів і зобов'язань, а також демонструє оптимізацію структури ресурсної бази, де частка коштів клієнтів залишається ключовою, а інші фінансові зобов'язання контрольованими.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс із 7,73 % у 2022 році до 12,31 % у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансової безпеки банку та його здатності протистояти зовнішнім ризикам. Це підтверджує, що банк ефективно формує резерви та інші фонди, зміцнюючи власний капітал у структурі ресурсної бази, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності, спричиненої початком воєнного стану та коливаннями ринку.

Таким чином, аналіз фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК» показує, що банк успішно формує та використовує власний капітал і залучені кошти для забезпечення стабільної діяльності та підвищення фінансової стійкості. Основну частку ресурсної бази складають кошти клієнтів, що підтверджує високий рівень довіри вкладників, а стабільність статутного капіталу та зростання резервів свідчать про ефективне управління власними фінансовими ресурсами. Горизонтальний і вертикальний аналізи демонструють позитивну динаміку зростання власного капіталу та контрольоване залучення зобов'язань, що забезпечує стійкість банку навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Коефіцієнти фінансової стійкості підтверджують збільшення частки власних коштів у загальній ресурсній базі, підвищення ліквідності та здатності протистояти ризикам, що робить АБ «УКРГАЗБАНК» надійним учасником фінансового ринку та гарантом стабільності для клієнтів і партнерів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКУ

3.1 Проблеми формування та використання фінансових ресурсів банку

Фінансові ресурси є ключовим елементом діяльності будь-якого банку, визначаючи його здатність забезпечувати кредитування, інвестиційну активність, управління ліквідністю та фінансову стабільність. Для АБ «УКРГАЗБАНК», який функціонує в умовах економічної та політичної нестабільності, формування та ефективне використання фінансових ресурсів є надзвичайно важливим для підтримки довіри клієнтів і партнерів, забезпечення рентабельності та стійкості операційної діяльності. Аналіз даних за 2022–2024 роки дозволяє виявити низку внутрішніх і зовнішніх проблем, що впливають на ресурсну базу та ефективність її використання.

Формування ресурсної бази банку ускладнене високою залежністю від коштів клієнтів, які становлять понад 80 % всіх зобов'язань. Таке концентроване фінансування створює ризик нестабільності у разі відтоку депозитів, що вже відбулося на початку воєнного стану, коли багато вкладників обмежили свої депозити через економічну невизначеність. Цей приклад демонструє, що банк критично залежить від поведінки клієнтів, і будь-які зовнішні шоки можуть призвести до зниження ліквідності та обмеження кредитної діяльності.

Скорочення міжбанківських коштів у 2022–2023 роках показує проблеми залучення фінансування від інших банків, що обмежує гнучкість у покритті короткострокових потреб у ліквідності. Причиною цього є зростання ризиків на міжбанківському ринку та нестабільність економічного середовища, що може обмежувати можливості банку для участі в міжбанківських операціях і впливати на швидке реагування на фінансові потреби.

Нестабільність кредитного портфеля клієнтів, яка відображена у коливаннях обсягу та частки кредитів у структурі активів, вказує на проблеми управління

кредитними ризиками. Скорочення питомої ваги кредитів у 2023 році свідчить про обережність банку у видачі нових кредитів через зростання економічних ризиків, що може обмежувати прибутковість та рентабельність банку.

Низька частка міжбанківських позик та похідних фінансових активів у структурі активів створює проблему диверсифікації ресурсів, обмежуючи можливості для отримання доходу з різних джерел. Це підвищує залежність банку від основного кредитного портфеля та депозитів, що робить його більш вразливим до зовнішніх фінансових шоків.

Коливання інших фінансових та нефінансових активів, включаючи відстрочені податкові активи, відображають проблеми прогнозування податкових платежів та управління тимчасовими різницями в обліку, що ускладнює точне планування фінансових потоків і резервів банку.

Зменшення частки власного капіталу у структурі ресурсів на початку аналізованого періоду свідчить про проблему слабкої фінансової подушки, що обмежує здатність банку протистояти зовнішнім ризикам і нестабільності на ринку. Відновлення та нарощення капіталу у 2023–2024 роках відбулося лише завдяки активному формуванню резервів і скороченню збитків, що свідчить про наявність структурних проблем у фінансовому управлінні.

Проблемою також є необхідність підвищення ліквідності через збільшення грошових коштів у структурі активів. Хоча висока ліквідність забезпечує стабільність, вона одночасно знижує дохідність активів через обмежене інвестування в більш прибуткові, але менш ліквідні інструменти.

Зростання процентних витрат у 2023 році відображає проблему оптимізації структури залучених коштів та управління вартістю фінансування. Це створює тиск на прибутковість і потребує балансування між залученням ресурсів та ефективністю їх використання.

Невелика частка інших фінансових і нефінансових зобов'язань у структурі ресурсів свідчить про обмежене використання альтернативних джерел фінансування, що знижує гнучкість банку у випадку нестабільності депозитної бази.

В табл. 3.1 представлено внутрішні проблеми банку щодо формування та використання фінансових ресурсів.

Таблиця 3.1

**Внутрішні проблеми формування та використання фінансових ресурсів
АБ «УКРГАЗБАНК»**

Внутрішня проблема	Причини виникнення	Наслідки для банку
Висока залежність від коштів клієнтів	Однорідна структура пасивів, обмежені альтернативні джерела фінансування.	Високий ризик втрати ліквідності при відтоку депозитів, обмеження кредитної активності.
Скорочення міжбанківських коштів	Підвищення ризиків у міжбанківському секторі, зниження довіри між банками.	Менша гнучкість у покритті короткострокових потреб у ліквідності.
Нестабільність кредитного портфеля	Зростання кредитних ризиків, обережна політика у видачі позик.	Зниження прибутковості та рентабельності банку.
Обмежена диверсифікація джерел доходу	Консервативна стратегія управління активами.	Підвищена залежність від основного кредитного портфеля, ризик збитковості у разі зниження попиту на кредити.
Коливання інших фінансових і нефінансових активів	Недосконале податкове планування, неточності в прогнозуванні тимчасових різниць.	Ускладнення управління фінансовими потоками, ризик помилок у звітності.
Зменшення частки власного капіталу	Високі збитки минулих періодів, формування резервів.	Обмежена стійкість до зовнішніх ризиків, зниження довіри інвесторів.
Надлишкова ліквідність	Обережна політика управління ризиками, потреба у стабільності.	Зниження доходності активів, обмежене інвестування у прибуткові інструменти.
Зростання процентних витрат	Збільшення ставок за депозитами, конкуренція за клієнтів.	Тиск на чистий процентний дохід, зниження прибутковості.
Обмежене використання альтернативних джерел фінансування	Недостатня робота з корпоративними інвесторами, відсутність нових фінансових інструментів.	Зниження гнучкості у разі нестабільності депозитної бази.

Джерело: створено автором

Фінансові ресурси АБ «УКРГАЗБАНК» піддаються значному впливу зовнішніх факторів, які визначають стабільність та ефективність його діяльності. Економічна невизначеність, політична нестабільність, коливання депозитної бази та обмежена доступність міжбанківського фінансування створюють додаткові

ризика для формування ресурсної бази та її ефективного використання. Зовнішні проблеми проявляються у зміні поведінки клієнтів, зменшенні обсягів залучених коштів і необхідності підвищення резервів для покриття можливих фінансових ризиків, що безпосередньо впливає на ліквідність, прибутковість і стійкість банку.

Регуляторні обмеження та вимоги Національного банку України є одним із ключових зовнішніх чинників, що впливають на формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК». Національний банк, виконуючи функцію регулятора, встановлює низку нормативів для забезпечення стабільності банківської системи – таких як обов'язкове формування резервів під кредитні ризики, дотримання нормативів ліквідності, капіталу, валютної позиції тощо. Хоча ці вимоги спрямовані на зниження системних ризиків, вони водночас обмежують гнучкість банку у використанні власних ресурсів. Значна частина коштів змушена бути «замороженою» у вигляді резервів, що зменшує можливості для активного кредитування та інвестування.

Для АБ «УКРГАЗБАНК» це створює подвійний ефект: з одного боку, дотримання нормативів підвищує довіру вкладників і партнерів, з іншого – зменшує обсяг ліквідних активів, які можуть бути спрямовані на розвиток клієнтських програм. Наприклад, при збільшенні обсягу кредитного портфеля банк зобов'язаний одночасно наращувати резерви під можливі збитки, що потребує додаткових фінансових витрат і скорочує прибутковість операцій. Крім того, часті зміни регуляторних вимог з боку НБУ вимагають постійного коригування внутрішньої політики, адаптації звітності та проведення додаткових аудиторських перевірок, що створює додаткове адміністративне навантаження на персонал банку.

Унаслідок цього АБ «УКРГАЗБАНК» вимушений підтримувати баланс між дотриманням нормативів і необхідністю розвитку кредитної активності. Наприклад, замість активного кредитування нових підприємств банк може обмежуватися обслуговуванням наявних клієнтів або зосереджуватись на короткострокових програмах, які потребують менших резервних відрахувань. Це, у свою чергу, зменшує обсяг інвестицій у реальний сектор економіки та уповільнює

загальний темп фінансового розвитку. Таким чином, навіть при стабільному фінансовому становищі, регуляторні вимоги залишаються чинником, що стримує потенціал банку у розширенні ресурсної бази та підвищенні ефективності використання власних коштів.

Економічна нестабільність країни є зовнішньою проблемою, яка безпосередньо впливає на фінансові ресурси банку. Коливання цін на енергоносії, інфляційні процеси та зниження платоспроможності клієнтів призводять до ризику неповернення кредитів і обмежують можливості банку для планування довгострокових інвестицій.

Військові дії створюють серйозні зовнішні виклики. Відтік депозитів, обмежений доступ до регіонів, де присутні клієнти, а також ризики пошкодження активів ускладнюють формування та ефективне використання фінансових ресурсів. Під час активних бойових дій банк був змушений швидко переналаштовувати операційні процеси, що потребувало додаткових витрат і ресурсів.

Під час російської воєнної агресії АБ «УКРГАЗБАНК» опинився перед серйозними зовнішніми викликами, які значно ускладнили формування та використання фінансових ресурсів. Однією з ключових проблем стало посилення макроекономічного ризику, що супроводжується занепадом економіки та дефіцитом бюджету. Економічна нестабільність призводить до зниження обсягу депозитів та вкладень, адже фізичні та юридичні особи стають обережнішими у розміщенні коштів у банківській системі. Для АБ «УКРГАЗБАНК» це означає скорочення ресурсної бази, обмеження можливостей для кредитування та фінансування нових проектів, а також необхідність ретельного управління ліквідністю для уникнення касових розривів.

У разі затяжної війни банк може зіткнутися зі скороченням власного капіталу через збитки за кредитами та падіння вартості активів. Це безпосередньо впливає на фінансову стійкість АБ «УКРГАЗБАНК», оскільки зменшення капіталу обмежує можливість залучати додаткові ресурси та реалізовувати стратегічні інвестиційні плани. Наприклад, банк змушений утримувати більшу частину капіталу в резерві на випадок непередбачуваних втрат, що знижує гнучкість у розподілі коштів між

різними напрямками діяльності.

Через війну багато клієнтів банку опинилися у фінансово вразливому стані, що призводить до збільшення простроченої заборгованості та неповернення кредитів. Для АБ «УКРГАЗБАНК» це означає необхідність формування більших резервів під кредитні збитки та зменшення обсягу нових кредитів, що обмежує розвиток банківського портфеля та зменшує прибутковість. Прикладом може бути відтермінування або замороження корпоративних кредитів для підприємств у зоні бойових дій, що безпосередньо зменшує обіг грошових ресурсів у банку.

Основні проблеми, пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів банків, представлені на рисунку 3.1.

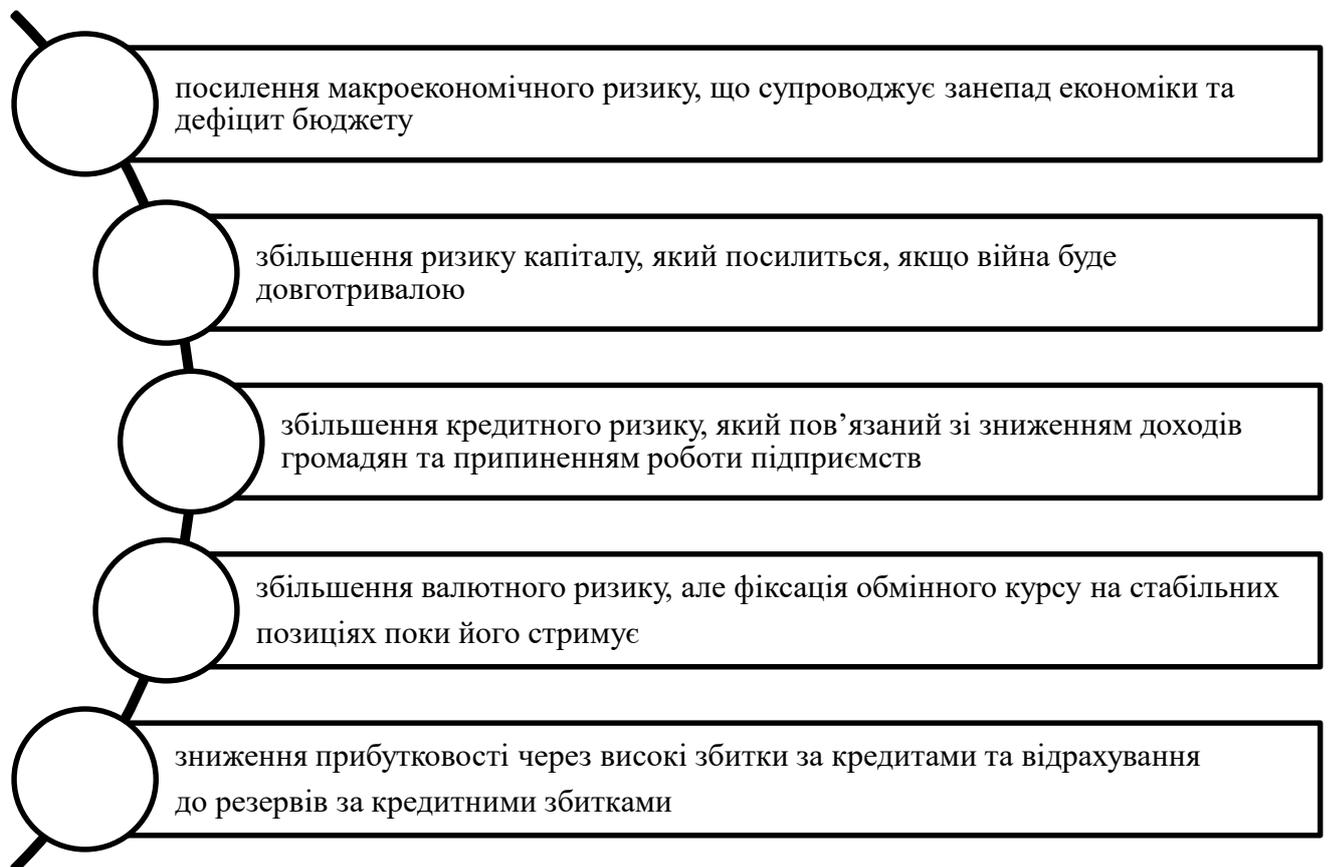


Рис. 3.1. Проліми формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК», зумовлені воєнним станом

Джерело: створено автором

Валютний ризик також створює значні проблеми для формування фінансових

ресурсів. Незважаючи на фіксацію обмінного курсу, непередбачувані коливання валютного ринку у воєнний час можуть впливати на вартість активів та зобов'язань банку. АБ «УКРГАЗБАНК», утримуючи валютні резерви або надаючи кредити в іноземній валюті, ризикує отримати збитки у випадку раптових змін курсу. Це призводить до необхідності більш обережного управління валютною позицією, що обмежує можливості для прибуткових операцій із валютними активами.

Обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків є суттєвим зовнішнім фактором, який ускладнює формування фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК». Банківська система України загалом має обмежені можливості виходу на світові ринки капіталу через недостатній кредитний рейтинг країни, високий рівень ризиковості інвестицій та нестабільність фінансового середовища. Міжнародні фінансові організації та іноземні банки неохоче надають кредити українським установам або пропонують їх під високі процентні ставки, що робить такі ресурси економічно не вигідними. Для АБ «УКРГАЗБАНК» це означає скорочення можливостей залучення довгострокових та дешевих ресурсів, необхідних для розвитку кредитних програм, зокрема інвестиційних та екологічних проєктів.

Наприклад, банк співпрацює з низкою міжнародних партнерів, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) чи Міжнародна фінансова корпорація (IFC), проте обсяг таких ресурсів залишається обмеженим через вимоги до фінансової звітності, корпоративного управління та дотримання екологічних і соціальних стандартів. Високий рівень регуляторного навантаження та валютні ризики також ускладнюють укладення нових угод з іноземними контрагентами. Це змушує банк більше покладатися на внутрішні джерела – депозити населення, кошти бізнесу та державні програми підтримки, які є короткостроковими і менш стабільними.

У результаті АБ «УКРГАЗБАНК» має обмежену гнучкість у структурі пасивів, що знижує його конкурентоспроможність на ринку капіталу. Недостатній доступ до міжнародних позик позбавляє банк можливості розширювати портфель довгострокових кредитів або пропонувати клієнтам продукти з нижчими процентними ставками. Це, у свою чергу, зменшує прибутковість установи та

уповільнює реалізацію стратегічних напрямів розвитку, таких як фінансування енергозбереження, модернізація промислових підприємств чи підтримка інноваційних стартапів.

В табл. 3.2 представлено зовнішні чинників впливу на формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК».

Таблиця 3.2

Зовнішні чинників впливу на формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК»

Зовнішній чинник	Причини виникнення	Наслідки для банку
Економічна нестабільність	Зниження ділової активності, падіння платоспроможності населення.	Зменшення ресурсної бази, зростання кредитних ризиків, скорочення прибутковості.
Регуляторні вимоги НБУ	Політика стабілізації банківської системи з боку НБУ.	Замороження частини коштів, зменшення обсягу ресурсів для кредитування, додаткове адміністративне навантаження.
Конкуренція на банківському ринку	Розвиток цифрових сервісів, поява нових гравців і продуктів.	Підвищення витрат на маркетинг, модернізацію послуг, скорочення маржі.
Обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків	Низький кредитний рейтинг України, високий рівень ризику інвестицій.	Недостатність капіталу для розвитку кредитних і інвестиційних програм, обмеження співпраці з міжнародними партнерами.
Валютні коливання	Макроекономічні ризики, залежність від імпорту, інфляційний тиск.	Збитки від переоцінки валютних позицій, необхідність формування додаткових резервів.
Зміна поведінки клієнтів	Економічна невизначеність, ризики втрати доходів населення та бізнесу.	Відтік депозитів, зменшення обсягів залучених коштів, скорочення ліквідності.
Зниження фінансової грамотності клієнтів	Відсутність системної фінансової освіти, низька обізнаність клієнтів.	Зростання частки проблемних кредитів, додаткові витрати банку на консультування та аудит портфеля.
Політична нестабільність	Нестабільна політична ситуація в країні.	Ризик зміни умов оподаткування, обмеження доступу до державних програм підтримки.

Джерело: створено автором

Таким чином, проблеми формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК» зумовлені поєднанням внутрішніх структурних недоліків і

зовнішніх економічних та регуляторних викликів. Висока залежність від депозитної бази, обмежена диверсифікація джерел фінансування, зростання кредитних ризиків і процентних витрат знижують ефективність використання ресурсів, тоді як економічна нестабільність, регуляторні обмеження НБУ, валютні коливання та конкуренція на фінансовому ринку створюють додаткові перешкоди для стабільного розвитку банку. Сукупна дія цих факторів послаблює фінансову гнучкість установи, зменшує її прибутковість і обмежує можливості для активного кредитування та інвестиційної діяльності, що потребує вдосконалення механізмів управління ресурсною базою та підвищення ефективності фінансової стратегії банку.

3.2 Напрями забезпечення сталого розвитку ресурсної бази банку

Сучасні умови функціонування банківської системи України вимагають від фінансових установ підвищеної стійкості та адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів. Для АБ «УКРГАЗБАНК» це особливо актуально з огляду на нестабільність фінансового середовища, обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу, зростання регуляторного навантаження та зміни поведінки клієнтів. Формування надійної ресурсної бази є основою для стабільного розвитку банку, підтримання ліквідності, розширення кредитування та підвищення прибутковості. Тому впровадження ефективних заходів щодо забезпечення сталого розвитку ресурсної бази є стратегічно важливим напрямом, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність і зміцнити позиції банку на фінансовому ринку.

Диверсифікація джерел залучення ресурсів є ключовим напрямом підвищення стійкості ресурсної бази. АБ «УКРГАЗБАНК» може зменшити залежність від депозитів фізичних осіб шляхом активнішого залучення коштів корпоративних клієнтів, муніципалітетів та міжнародних організацій. Для цього доцільно розширити лінійку депозитних і інвестиційних продуктів для бізнесу, наприклад, запровадити корпоративні облігації або сертифікати з плаваючою

ставкою, що дозволить залучати середньо- та довгострокові ресурси.

АБ «УКРГАЗБАНК» може активізувати залучення коштів корпоративних клієнтів і муніципалітетів через створення спеціальних продуктів, які поєднують дохідність і гнучкість. Наприклад, банк може запропонувати клієнтам інвестиційні депозити із плаваючою ставкою, що коригується залежно від ринкових умов, або випуск облігацій, забезпечених конкретними активами чи проектами. Це дозволяє залучати середньо- та довгострокові ресурси, зменшуючи концентрацію депозитів фізичних осіб і підвищуючи стабільність ресурсної бази.

Для реалізації таких ініціатив банк може організувати інформаційні кампанії та персоналізовані консультації для корпоративних клієнтів, пояснюючи переваги нових продуктів і умови їх використання. Також АБ «УКРГАЗБАНК» може встановити партнерські відносини з муніципалітетами та міжнародними організаціями, пропонуючи спеціальні казначейські та депозитні програми для акумуляції бюджетних або грантових коштів. Поєднання таких підходів дозволяє банку ефективно збільшувати ресурсну базу, підвищувати ліквідність і забезпечувати стабільне фінансування кредитних та інвестиційних проектів.

Одним із ключових напрямів є активне управління депозитною діяльністю та залучення нових депозитних ресурсів шляхом пропозиції інноваційних продуктів для фізичних осіб і юридичних клієнтів.

Пропонується запровадження нового виду депозиту «Разом до перемоги», який може відкриватися будь-яким клієнтом банку через наявну картку або мобільний застосунок банку. Вклад передбачає мінімальну суму 2000 грн, терміни зберігання 3, 6 або 12 місяців та відсоткову ставку від 10 до 13 % річних залежно від терміну депозиту. Вклад є поповнюваним (щомісячні внески від 1000 грн), а виплата відсотків здійснюється на рахунок банківської картки наприкінці строку. Дострокове закриття можливе через відділення банку або мобільний застосунок, що підвищує гнучкість для клієнта та стимулює відкриття депозиту (табл. 3.3).

Для підвищення ефективності залучення депозитних ресурсів рекомендовано поєднувати новий вклад із програмами лояльності, наприклад, «З нами вигідніше». Програма передбачає партнерство банку з супермаркетами, де клієнти можуть

отримувати знижки (5–10 %) за умови відкриття депозиту та користування карткою банку. Такі бонуси підвищують емоційне залучення клієнтів, стимулюють активне користування депозитом і підвищують лояльність наявних клієнтів.

Таблиця 3.3

Характеристика депозиту «Разом до перемоги»

Характеристика	Параметри
Мінімальна сума внеску	2 000 грн
Термін зберігання	3, 6 або 12 місяців
Відсоткова ставка	10–13 % річних (залежно від терміну депозиту)
Можливість поповнення	Так, щомісячні внески від 1 000 грн
Виплата відсотків	Наприкінці строку на рахунок банківської картки
Дострокове закриття	Можливе через відділення банку або мобільний застосунок
Канали відкриття	Відділення банку, банкомати, мобільний застосунок
Обмеження	Внесок не відкривається на користь третіх осіб; витратні операції не допускаються

Джерело: створено автором

АБ «УКРГАЗБАНК» може активізувати співпрацю з юридичними особами та бюджетними організаціями, відкриваючи зарплатні проєкти, за якими співробітники підприємств отримуватимуть заробітну плату на картки банку. Власники карток можуть стати учасниками депозиту «Разом до Перемоги», що дозволить розширити клієнтську базу та стабільно збільшити ресурсну базу банку.

Впровадження такого комплексного підходу – поєднання нового депозитного продукту, програми лояльності та залучення корпоративних клієнтів – дозволяє АБ «УКРГАЗБАНК» забезпечити стабільне надходження депозитних коштів, підвищити фінансову стійкість та створити основу для подальшого розвитку кредитної та інвестиційної діяльності банку.

Посилення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями сприятиме формуванню стабільного джерела дешевих і довгострокових ресурсів. Банк може розширити участь у програмах ЄБРР, ІФС та KfW, зокрема у сфері «зеленого» фінансування, енергоефективності та підтримки малого і середнього бізнесу. Наприклад, залучення кредитних ліній від ЄБРР під екологічні проєкти дозволить

знизити середню вартість ресурсів і збільшити обсяг кредитування інноваційних підприємств.

Банк може здійснювати оптимізацію ліквідності через комплексне ручне планування та аналіз грошових потоків. Наприклад, щоденне узагальнення даних про надходження коштів від клієнтів, сплату відсотків по депозитах та погашення кредитів дозволяє відділу фінансів виявляти можливі касові розриви заздалегідь. На основі таких даних можна формувати короткострокові прогнози на 1–3 дні, тиждень або місяць, визначати рахунки з надлишком або дефіцитом коштів і за потреби перенаправляти ресурси між філіями банку. Наприклад, якщо на одному рахунку виявлено надлишок коштів, їх можна тимчасово перемістити на рахунок із дефіцитом для покриття операційних витрат або видачі кредитів, що знижує ризик відмови клієнтам у необхідних послугах [33, с. 152].

Додатково банк може застосовувати систему внутрішніх лімітів і резервів для управління ліквідністю. Наприклад, встановлювати мінімальні залишки на рахунках за напрямками діяльності (корпоративні кредити, роздрібні депозити, операції з державними цінними паперами) і контролювати їх виконання через щоденні або щотижневі перевірки. Для більшого ефекту можна створити окремий «резервний фонд» із високоліквідних активів, таких як короткострокові державні облігації (ОВДП) або депозити в Національному банку, які за потреби можна швидко перевести в готівку. Наприклад, банк може тримати певну частку коштів у тримісячних ОВДП для забезпечення стабільного доходу, водночас залишаючи їх доступними для покриття тимчасових касових розривів. Такий підхід дозволяє балансувати між прибутковістю та ліквідністю навіть без складних цифрових рішень, забезпечуючи безперервність операцій та фінансову стійкість банку [32].

Удосконалення внутрішньої системи ризик-менеджменту сприятиме стабільності ресурсної бази. Доцільно впровадити сучасні моделі оцінки кредитного ризику (наприклад, методику IFRS 9 з урахуванням макроекономічних сценаріїв), що дозволить точніше формувати резерви й уникати надмірного «заморожування» капіталу. Це підвищить ефективність використання ресурсів і зменшить регуляторне навантаження.

Активізація роботи з державними програмами фінансування дозволить розширити ресурсну базу без значного ризику. Банк може розширити участь у програмах «Доступні кредити 5-7-9%», а також у проектах з фінансування енергоефективності житлового сектору. Такі програми забезпечують стабільне надходження коштів із бюджетних і міжнародних джерел та стимулюють розвиток кредитного портфеля з низьким рівнем ризику.

Підвищення частки власного капіталу можна реалізувати через систематичне спрямування частини чистого прибутку на його нарощення. Наприклад, банк може визначити внутрішню політику, за якою 30–50 % прибутку щороку автоматично реінвестується у капітал, що дозволить поступово зміцнювати фінансову подушку без залучення зовнішніх ресурсів. Це забезпечує підвищення нормативу адекватності капіталу та зменшує ризик недостатності коштів у випадку непередбачених збитків або економічних шоків [22, с. 47].

До реінвестування прибутку банк може розглянути залучення субординованого боргу або випуск привілейованих акцій для збільшення капіталу без розбавлення прав основних акціонерів. Наприклад, випуск привілейованих акцій із фіксованим дивідендом може привабити інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди або страхові компанії, забезпечуючи довгострокові ресурси, що враховуються в регуляторному капіталі. Використання субординованого боргу дозволяє збільшити капітальну базу для кредитування та інвестиційних програм, одночасно зберігаючи фінансову стійкість і можливість активного розвитку операцій банку [30, с. 112].

У сучасних умовах зовнішніх викликів, зумовлених війною, економічною нестабільністю та коливаннями валютного ринку, АБ «УКРГАЗБАНК» потребує заходів для мінімізації ризиків, що безпосередньо впливають на ресурсну базу банку:

- Впровадження інтегрованої системи управління ризиками із використанням BI-платформ (наприклад, Qlik Sense, Power BI, CS::BI) для моніторингу зовнішніх та внутрішніх ризиків, оцінки впливу макроекономічних сценаріїв та прийняття обґрунтованих рішень щодо ресурсів банку.

- Диверсифікація валютних та фінансових активів банку шляхом формування портфеля з різних інструментів (державні облигації, короткострокові депозити в національній та іноземній валюті), що зменшує вплив валютних коливань і підвищує ліквідність.

- Регулярне проведення стрес-тестування та прогнозування ризиків для оцінки впливу несприятливих макроекономічних та військових сценаріїв на капітал та ліквідність банку.

- Підвищення прозорості та аналітичної підтримки управлінських рішень шляхом створення дашбордів та аналітичних звітів, що відображають концентрацію ризиків по галузях, регіонах та сегментах портфеля.

- Розробка процедур реагування та планів дій у кризових ситуаціях для оперативного перерозподілу ресурсів, зниження кредитного та операційного ризику і забезпечення безперервності діяльності банку.

- Навчання персоналу та підвищення компетенцій у сфері ризик-менеджменту, включно з роботою на ВІ-платформах, аналізом фінансових сценаріїв та прийняттям стратегічних рішень у нестабільних умовах.

Реалізація зазначених заходів сприятиме сталому розвитку ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» шляхом зменшення впливу зовнішніх ризиків на капітал та ліквідність, підвищення ефективності управління активами, диверсифікації фінансових ресурсів і оперативного реагування на економічні та військові виклики; комплексне застосування аналітичних інструментів, стрес-тестування та навчання персоналу дозволить банку зберігати фінансову стійкість, підтримувати оборотність коштів і забезпечувати безперервність кредитування та інвестиційної діяльності навіть у складних макроекономічних умовах.

У табл. 3.4 відображено прогнозні фінансові результати АБ «УКРГАЗБАНК» на 2025–2026 рр., складені на основі реалізації комплексних заходів щодо диверсифікації джерел фінансування, підвищення частки власного капіталу, оптимізації депозитної та кредитної політики, удосконалення управління ліквідністю та ризиками, а також активного залучення державних і міжнародних програм підтримки. Прогноз передбачає зростання процентних і комісійних

доходів, стабілізацію процентних витрат, контроль за адміністративними витратами та нарощення чистого прибутку за рахунок ефективного використання ресурсної бази та підвищення фінансової стійкості банку.

Таблиця 3.4

**Прогнозні фінансові результати АБ «УКРГАЗБАНК»
на 2025–2026 рр., тис. грн**

Показники	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп приросту	
				2025/ 2024	2026/ 2025	2025/ 2024, %	2026/ 2025, %
Процентні доходи	20 756 717	24 103 450	28 000 125	3 346 733	3 896 675	16,12	16,17
Процентні витрати	(10 625 247)	(10 853 674)	(11 201 458)	(228 427)	(347 784)	2,15	3,20
Комісійні доходи	2 312 281	2 401 230	2 520 365	88 949	119 135	3,85	4,96
Комісійні витрати	(948 789)	(970 421)	(999 875)	(21 632)	(29 454)	2,28	3,03
Витрати на виплати працівникам	(3 757 852)	(4 152 368)	(4 598 742)	(394 516)	(446 374)	10,50	10,75
Інші адміністративні та операційні витрати	(1 274 911)	(1 351 245)	(1 449 856)	(76 334)	(98 611)	5,99	7,30
Амортизаційні витрати	(480 528)	(540 634)	(601 038)	(60 106)	(60 404)	12,51	11,18
Інші процентні доходи	115 160	170 234	254 876	55 074	84 642	47,80	49,72
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5 913 266	8 810 886	12 924 997	2 897 620	4 114 111	49,00	46,69
Прибуток (збиток) до оподаткування	5 913 156	8 800 124	12 900 215	2 886 968	4 100 091	48,78	46,59
Витрати на податок на прибуток	(2 496 685)	(3 151 245)	(4 602 367)	(654 560)	(1 451 122)	26,20	46,06
Чистий прибуток	3 416 471	5 648 879	8 297 848	2 232 408	2 648 969	65,34	46,88

Джерело: створено автором

Прогнозні показники фінансових результатів АБ «УКРГАЗБАНК» на 2025–2026 рр. відображають очікуване зростання доходів і прибутковості банку завдяки реалізації комплексних заходів із диверсифікації ресурсної бази, оптимізації депозитної та кредитної діяльності, підвищенню частки власного капіталу та ефективному управлінню ліквідністю. Процентні доходи прогнозовано зростуть на 16,1 % у 2025 році порівняно з 2024-м і на 16,2 % у 2026 році, що обумовлено збільшенням кредитного портфеля та залученням довгострокових корпоративних і міжнародних ресурсів. Одночасно процентні витрати зростатимуть помірно – на 2,2 % у 2025 році та 3,2 % у 2026 році, завдяки оптимізації структури залучених коштів та зниженню вартості фінансування через активну роботу з корпоративними клієнтами і міжнародними партнерами. Це забезпечить покращення чистого процентного доходу та сприятиме підвищенню рентабельності банку.

Чистий прибуток банку прогнозується на рівні 5 648 879 тис. грн у 2025 році та 8 297 848 тис. грн у 2026 році, що відповідає темпам зростання до попереднього року 65,3 % та 46,9 % відповідно. Така позитивна динаміка обґрунтована поєднанням кількох факторів: впровадженням нових депозитних продуктів для населення та корпоративних клієнтів, участю у державних та міжнародних програмах підтримки, підвищенням ефективності управління ризиками та оптимізацією операційних витрат. Крім того, збільшення власного капіталу дозволяє банку формувати фінансову подушку, що зменшує потребу у формуванні надмірних резервів та створює умови для активнішого кредитування. Сукупно ці заходи забезпечують зростання фінансової стабільності та конкурентоспроможності АБ «УКРГАЗБАНК» у 2025–2026 рр. і закладають основу для подальшого сталого розвитку банку.

Таким чином, напрями забезпечення сталого розвитку ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» охоплюють комплекс заходів, спрямованих на диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію депозитної та інвестиційної діяльності, підвищення частки власного капіталу, ефективне управління ліквідністю та ризиками, а також активне використання державних і міжнародних

програм підтримки. Поєднання цих стратегій дозволяє банку зміцнити фінансову стійкість, мінімізувати вплив зовнішніх та макроекономічних ризиків, забезпечити стабільне надходження ресурсів і підтримувати безперервність кредитування й інвестиційних проектів, що створює надійну основу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на банківському ринку.

ВИСНОВКИ

Банківська система України є ключовим елементом національної економіки, забезпечуючи фінансову стабільність, перерозподіл ресурсів та підтримку економічного зростання. Банки виконують роль фінансових посередників між державою, бізнесом і населенням, спрямовуючи кошти у найбільш перспективні галузі, регіони та інвестиційні проєкти. Фінансові ресурси банків, що включають власний капітал, залучені депозити та позикові кошти, визначають ліквідність, прибутковість і довіру клієнтів. Формування ресурсної бази ускладнюють низький рівень монетизації економіки, невисокі доходи населення, нестабільність валютного ринку, інфляційні ризики та політичні фактори, через що населення часто зберігає кошти у готівковій формі. Для ефективного функціонування банк повинен оцінювати потреби у ресурсах, враховувати стратегію розвитку, рівень кредитних, ринкових та операційних ризиків, умови ринку та строки використання коштів.

Банківські ресурси включають власні кошти (статутний капітал, резерви, нерозподілений прибуток), залучені кошти (депозити фізичних та юридичних осіб, поточні рахунки) і позикові кошти (міжбанківські кредити, операції РЕПО, випуск цінних паперів). Вони використовуються для активних операцій, кредитування, інвестування, розрахунково-касового обслуговування та покриття ризиків. Формування та управління ресурсною базою передбачає аналіз структури пасивів (вертикальний і горизонтальний), оцінку вартості залучених ресурсів, стабільності депозитної бази, строкової структури коштів та ліквідності банку. Внутрішні фактори, що впливають на ресурси, включають операційну ефективність, структуру капіталу, політику доходів і витрат, кадрову політику та інновації; зовнішні – економічну ситуацію, політичну стабільність, розвиток фінансового ринку, конкуренцію та регуляторні вимоги. Ефективне формування ресурсної бази забезпечує фінансову стійкість, прибутковість, диверсифікацію джерел фінансування, контроль ризиків та підвищує довіру клієнтів, створюючи умови для сталого розвитку банківської системи та національної економіки.

Акціонерний банк «Укргазбанк», заснований у 1993 році, є однією з ключових фінансових установ України, з більш ніж 94 % акцій, що належать державі через Міністерство фінансів, що визначає його як стратегічно важливий об'єкт банківської системи та включає до переліку системно важливих банків. Банк обслуговує різноманітні сегменти клієнтів – від фізичних осіб та малого і середнього бізнесу до великих корпорацій, муніципалітетів та комунальних підприємств, має широку інфраструктуру з 211 відділень, понад 620 банкоматів та 23 терміналів самообслуговування, а його мережа Power Banking забезпечує безперебійну роботу навіть при відключеннях електропостачання. Організаційна структура банку поєднує горизонтальні, лінійно-функціональні, дивізіональні та мережні моделі управління, а корпоративне управління забезпечується Наглядовою радою та Правлінням, що гарантує прозорість, відповідальність, розподіл повноважень і незалежний контроль за діяльністю банку.

АБ «Укргазбанк» активно підтримує державні програми, такі як «5-7-9 %» та «ЄОселя», фінансує критичну інфраструктуру й екологічні проекти, реалізує дистанційні та цифрові сервіси, забезпечує соціальну відповідальність і благодійну діяльність, а його стратегія спрямована на підтримку економічного фронту, відновлення країни, цифрову трансформацію, кібербезпеку та розвиток стійкої фінансової системи, що підкреслює його роль стабільної, інноваційної та соціально орієнтованої банківської установи з високою прозорістю та стратегічним значенням для національної економіки.

Фінансовий стан АБ «УКРГАЗБАНК» у 2022-2024 роках демонструє стійке відновлення та покращення показників діяльності після збиткового 2022 року. Загальні активи банку в 2025 році склали 198909949 тис. грн, при цьому структура активів змістилася в бік більш ліквідних і надійних інструментів, таких як грошові кошти та інвестиції в цінні папери, тоді як кредитний портфель клієнтів залишався стабільним. Власний капітал банку значно збільшився завдяки зростанню нерозподіленого прибутку та формуванню резервів, що посилило фінансову стійкість. Основною складовою зобов'язань залишаються кошти клієнтів, а також зростання інших джерел фінансування підтверджує ефективну політику залучення

ресурсів. Фінансові результати банку показують значне зростання прибутку та покращення рентабельності активів, власного капіталу та доходів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та витратами. Загалом, діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» у цей період характеризується зміцненням фінансової стабільності, підвищенням платоспроможності та довіри клієнтів, демонструючи здатність успішно функціонувати в умовах економічної та воєнної нестабільності.

Аналіз фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК» у період 2022-2024 років свідчить про ефективне формування та використання ресурсної бази навіть за умов економічної та воєнної нестабільності. Основну частку фінансових ресурсів становлять кошти клієнтів (від 112778613 тис. грн у 2022 році до 166650480 тис. грн у 2024 році), що забезпечує стабільність зобов'язань і довіру вкладників, тоді як міжбанківські ресурси та власний капітал використовуються для підтримки ліквідності, інвестиційної та кредитної діяльності. Горизонтальний аналіз показує збільшення загальних зобов'язань з 124729827 тис. грн у 2022 році до 182691060 тис. грн у 2024 році та зростання власного капіталу з 6916122 тис. грн до 16209889 тис. грн, що відображає зміцнення фінансової стійкості банку.

Вертикальний аналіз підтверджує, що частка власного капіталу зросла з 5,25 % до 8,15 %, а частка коштів клієнтів залишалася понад 83 %, демонструючи надійну ресурсну базу. Коефіцієнти фінансової стійкості відображають підвищення співвідношення власного капіталу до зобов'язань і пасивів та збільшення захищеності капіталу з 7,73 % до 12,31 %, що свідчить про здатність банку протистояти ризикам, підтримувати ліквідність і стабільно функціонувати. Загалом, АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє ефективне управління фінансовими ресурсами, стабільність статутного капіталу та зміцнення резервів, що забезпечує стійкий розвиток і надійність для клієнтів і партнерів.

Проблеми формування та використання фінансових ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК» зумовлені комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на стабільність і ефективність діяльності банку. Основними внутрішніми проблемами є висока залежність від депозитів клієнтів, обмежена диверсифікація джерел фінансування, нестабільність кредитного портфеля,

зростання процентних витрат та надлишкова ліквідність, що обмежує прибутковість активів. Зовнішні чинники включають економічну нестабільність, політичну невизначеність, воєнні дії, валютні коливання, регуляторні вимоги НБУ та обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків, що знижує гнучкість банку у залученні ресурсів та реалізації інвестиційних програм. Сукупність цих факторів створює ризики для ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості, обмежує можливості для активного кредитування та інвестиційної діяльності, вимагаючи вдосконалення управління ресурсною базою та оптимізації фінансової стратегії банку.

Напрями забезпечення сталого розвитку ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК» передбачають комплексну стратегію, спрямовану на підвищення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів шляхом диверсифікації джерел фінансування, активного залучення депозитів фізичних і корпоративних клієнтів, муніципалітетів та міжнародних організацій, розширення інвестиційних продуктів і депозитних програм, підвищення частки власного капіталу через реінвестування прибутку або використання субординованого боргу, оптимізацію ліквідності та управління касовими потоками, вдосконалення внутрішніх систем ризик-менеджменту із застосуванням ВІ-платформ і стрес-тестування, а також активне використання державних і міжнародних програм підтримки. Реалізація цих заходів дозволяє банку мінімізувати вплив зовнішніх економічних та воєнних ризиків, забезпечити стабільне надходження коштів, підтримувати безперервність кредитування та інвестиційної діяльності, підвищити конкурентоспроможність і створити надійну основу для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейків Т. Я., Сенещ П. М., Сивуляк М. М. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. Підприємництво і торгівля. 2016. № 20. С. 64–70.
2. Базилевич І.К. Гроші та кредит : підручник. Київ : Знання, 2020. 728 с.
3. Банківська справа : підручник. І. О. Лютий, А. С. Криклій, В. І. Міщенко та ін.; за заг. ред. І. О. Лютого. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2019. 383 с.
4. Беляєва Т.І. Банківські операції : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 464 с.
5. Бойко С.В., Герасименко Д.Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 44. С. 5– 10.
6. Бурназа Р.І. Формування ресурсної бази банків України. Науковий вісник Чернівецького національного університету. Економіка. 2021. Вип. 822. С. 45–50.
7. Васюренко Л. Ф. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз: монографія. Харків: ПП Яковлева, 2016. 88 с.
8. Вожжов А.П. Формування ресурсної бази банківських установ: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія: Економіка. 2019. № 3. С. 20–25.
9. Гладчук О.М., Марич М.Г., Марич А.В., Феदिшин М.П. Банківські операції і технології : практикум. Чернівці : ЧНУ, 2024. 252 с.
10. Гончар О.С. Залучення ресурсів банків: сучасні виклики та стратегічні підходи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. № 4 (45). С. 112–120
11. Д'яконова І. І. Науково-методичні підходи до визначення об'єктного поля управління фінансами банку. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5761>.
12. Данік Н. та Ємельянов А. Теоретичні аспекти впливу якості ресурсної бази на фінансову стійкість банку. Міжнародний науковий журнал менеджменту,

економіки та фінансів. 2022. Вип. 1 (5), С. 10–16.

13. Демчук Н.І., Довгаль О.В., Владика Ю.П. Банківські операції: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 352 с.

14. Дзюблюк О.В. Ресурсна стратегія комерційних банків України : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 204 с.

15. Дзюблюк О.В., Галіцейська Ю.М. Теоретичні та прикладні аспекти реалізації банками ресурсної політики: монографія. Тернопіль, Астон, 2012. 242 с.

16. Дрогоруб І.В. Взаємозв'язок дефініцій «фінансові ресурси банку», «ресурси банку», «ресурсна база банку». Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2014. Вип. 25. С. 104–108.

17. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. Н.М. Чиж, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна. Економічний форум. 2017. № 2. С. 337–343.

18. Єпіфанова Т.І. Банківська система : підручник. Суми : УАБС НБУ, 2019. 486 с.

19. Єрохін С. А., Підбуртний В. В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Актуальні проблеми економіки. 2023. №1(259). С. 35–42.

20. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л, Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.

21. Завальна С.О. Економічна сутність банківських фінансових ресурсів, їх призначення та місце у діяльності банків. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. Хмельницький : ХНУ. 2020. С.14- 16.

22. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент: Навчальний посібник. 3-те вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.

23. Ігнатишин М. В. Ресурсна база комерційних банків та її роль у механізмі розвитку банківського бізнесу. Науковий вісник МДУ. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(7). С. 205-209.

24. Інформація про АБ «УКРГАЗБАНК». URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23697280/

25. Карась П.М., Приходько Н.В., Пащенко О.В., Гришина Л.О. Банківська система: Навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2015. 292 с.

26. Кіреєв Р.Є. Фінансові ресурси банківських установ: управління, ефективність, регулювання : монографія. Київ : УБС НБУ, 2018. 187 с

27. Коваленко М. О. Економічна сутність та призначення ресурсів банку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 1. С. 52-57.

28. Коваль Н. Ю. Удосконалення структури пасивів банку в контексті економічної нестабільності. Економіка і держава. 2023. № 2. С. 38–45.

29. Колодяжна Т. В. Формування банківських ресурсів шляхом покращення умов депозитних послуг. Приазовський економічний вісник. 2018. №6(11). С. 444-448.

30. Копилюк О.І. Банківські операції: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 536 с.

31. Короткий С.Ф. Банківська справа : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 292 с.

32. Криховецька З. М., Кохан І. В. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1344/1298>

33. Ларіонова К. Л. Механізм формування власного капіталу банку. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6 (Т. 2). С. 152-159.

34. Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.

35. Мережа АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com/contacts/offices/>

36. Міщенко В.І., Слав'янська Н.Г., Коренєва О.Г. Банківські операції: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2017. 796 с.

37. Науменко С.В. Регулювання ресурсної бази комерційних банків України:

монографія. Київ : Університет банківської справи НБУ, 2018. 148 с.

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

39. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підруч. К: Центр учбової літератури, 2017. 504 с.

40. Новікова Л.Ф., Олексенко В.В. Проблеми формування ресурсної бази банків України. Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 15-16 грудня 2023 року. м. Ужгород, Ужгородський національний університет. С. 175-177.

41. Онищенко Ю.І. Проблеми формування ресурсної бази банків України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 30 (Ч.2) С. 84-89

42. Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК». URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/orgs_01.10.2025.pdf

43. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com/>

44. Паляничко К. О. Формування ресурсної бази комерційних банків. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2021. Вип. 3(3), 285–289

45. Річна фінансова звітність АБ «УКРГАЗБАНК». URL: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/rishfin/auditors_report/

46. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

47. Ситник, Н., Прицак, Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. Молодий вчений. 2023. №6 (118). С. 94-98.

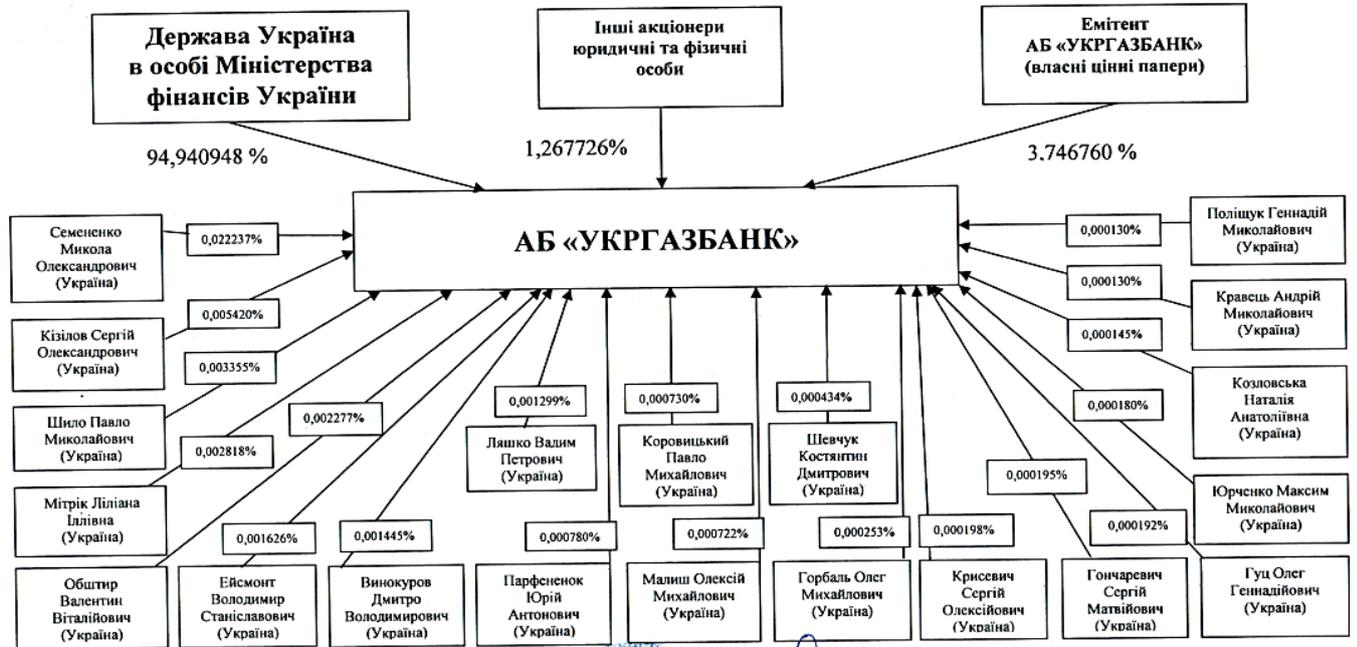
48. Структура власності АБ «УКРГАЗБАНК». URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/file/shemat_01.01.2025.pdf

49. Чиж Н.М. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. Економічний форум. 2017. № 2. С. 337–343.

50. Швецова О.В. Розвиток ресурсної бази банків в умовах цифрової економіки : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 157 с.

ДОДАТКИ

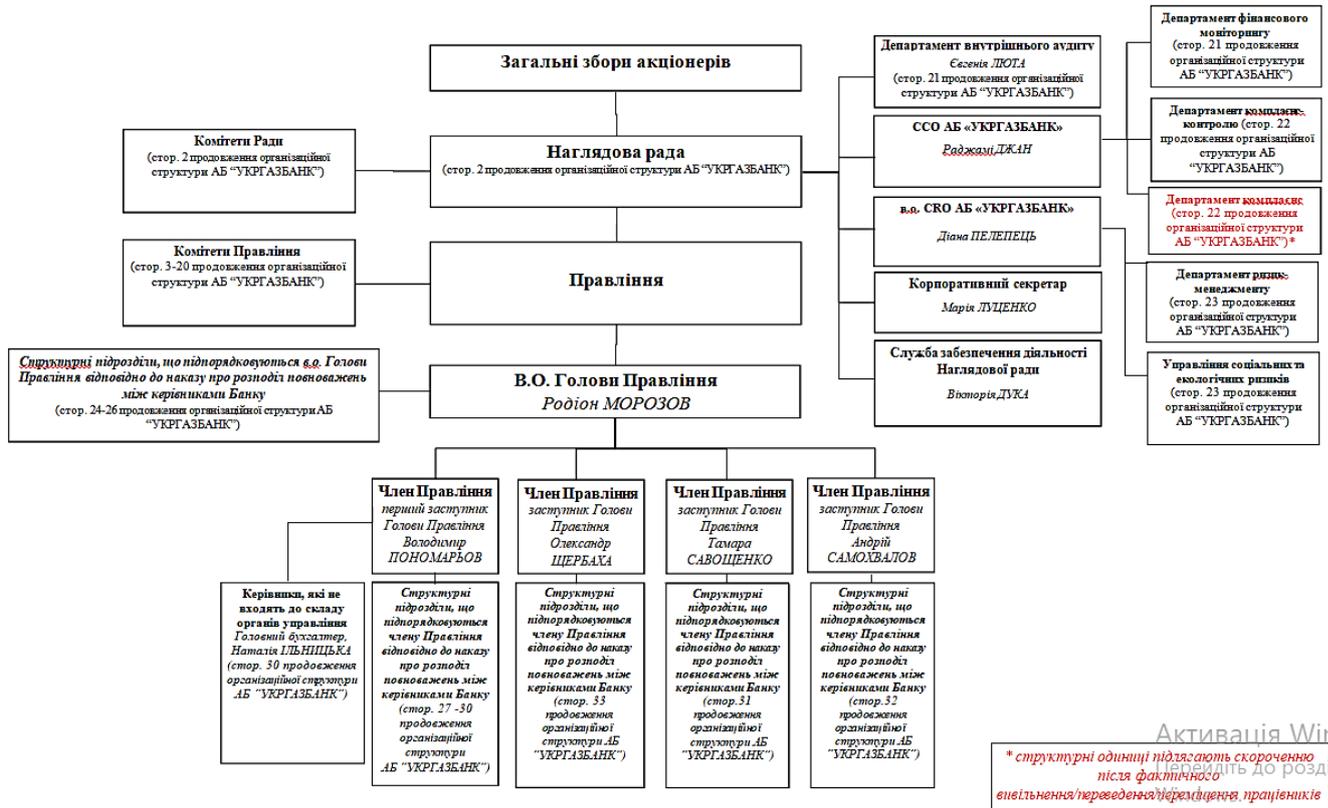
Додаток А



Структура власності АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: [48]

Додатко Б



Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 01.10.2025

Джерело: [42]

Додаток В

Звіт про фінансовий стан АБ «УКРГАЗБАНК» на 31.12.2021-2023рр., тис. грн.

	Примітки	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (перекласифіковано*)	31 грудня 2021 (перекласифіковано*)
Активи				
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	49 749 451	35 346 787	30 188 103
Кредити та інші залишки з банками	8	1 633 211	2 420 569	5 081 150
Кредити та аванси клієнтам	9	63 332 947	64 759 128	55 889 683
Інвестиції в цінні папери	10	55 728 665	23 217 149	29 458 919
Похідні фінансові активи	11	2 933	15 069	509
Інвестиційна нерухомість	12	154 269	156 366	153 955
Поточні податкові активи		1 070 155	2 690 423	–
Відстрочені податкові активи	13	54 449	30 138	32 254
Основні засоби та нематеріальні активи	14	1 225 785	1 234 025	1 187 141
Активи з права користування	15	138 631	166 113	255 664
Інші фінансові активи	16	2 112 157	900 755	334 523
Інші нефінансові активи	16	664 730	709 427	689 615
Загальна сума активів		175 867 383	131 645 949	123 271 516
Зобов'язання				
Кошти банків	17	2 794 957	5 568 569	4 799 959
Кошти клієнтів	18	154 133 564	112 778 613	96 736 381
Похідні фінансові зобов'язання	11	20 376	737	72 346
Інші залучені кошти	19	5 579 937	4 384 815	7 205 704
Забезпечення	21			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		677 152	302 743	369 357
Інше забезпечення		153 335	396 062	266 105
Інші фінансові зобов'язання	16	648 999	771 373	1 343 870
Інші нефінансові зобов'язання	16	613 411	526 915	402 119
Поточні податкові зобов'язання		–	–	444 773
Загальна сума зобов'язань		164 621 731	124 729 827	111 640 614
Власний капітал				
Статутний капітал	20	13 837 000	13 837 000	13 837 000
Емісійний дохід		135 942	135 942	135 942
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)	(1 102 304)
Власні викуплені акції		(518 439)	(518 439)	(518 439)
Резервні та інші фонди банку		967 777	967 777	590 676
Інші резерви	20	1 528 277	(864 441)	(2 185)
Нерозподілений прибуток		(3 602 601)	(5 539 413)	(1 309 788)
Загальна сума власного капіталу		11 245 652	6 916 122	11 630 902
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		175 867 383	131 645 949	123 271 516

**Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за 2022- 2023 рр.,
тис. грн.**

	<i>Примітки</i>	2023	2022 <i>(перекласифіковано*)</i>
Процентні доходи		17 369 733	11 566 183
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	24	17 300 343	11 316 936
Інші процентні доходи		69 390	249 247
Комісійні доходи	22	2 260 965	2 327 460
Процентні витрати	25	(10 690 068)	(6 571 938)
Комісійні витрати	22	(964 194)	(906 636)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		267 157	(44 721)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		72 374	37 331
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		260 318	(419 087)
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		274 865	1 155 577
Чистий (збиток) прибуток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(2 097)	914
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	7, 8, 9, 10, 26	(167 519)	(7 071 168)
Інші прибутки	23	448 147	214 554
Витрати на виплати працівникам	28	(2 941 919)	(2 535 646)
Амортизаційні витрати	14, 15	(427 404)	(365 780)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 068 390)	(1 380 922)
Збиток від зменшення корисності для нефінансових активів	27	(24 010)	(14 697)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		4 667 958	(4 008 576)
(Збиток) прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(7 055)	9 437
Прибуток (збиток) до оподаткування		4 660 903	(3 999 139)
(Витрати на сплату податку)/ відшкодування податку	13	(2 724 477)	137 626
Прибуток (збиток)		1 936 426	(3 861 513)

Додаток Д

Звіт про фінансовий стан АБ «УКРГАЗБАНК» на 31 грудня 2024 року.,

тис. грн.

	Примітки	31 грудня 2024	31 грудня 2023
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	67 276 990	49 749 451
Кредити та інші залишки з банками	8	1 424 266	1 633 211
Кредити та аванси клієнтам	9	67 649 476	63 332 947
Інвестиції в цінні папери	10	59 491 216	55 728 665
Похідні фінансові активи	11	1 827	2 933
Інвестиційна нерухомість	12	346 362	154 269
Поточні податкові активи		–	1 070 155
Відстрочені податкові активи	13	230 531	54 449
Основні засоби та нематеріальні активи	14	1 217 319	1 225 785
Активи з права користування	15	110 731	138 631
Інші фінансові активи	16	738 138	2 112 157
Інші нефінансові активи	16	414 093	664 730
Загальна сума активів		198 900 949	175 867 383
Зобов'язання			
Кошти банків	17	3 495 409	2 794 957
Кошти клієнтів	18	166 650 480	154 133 564
Похідні фінансові зобов'язання	11	1 285	20 376
Інші залучені кошти	19	8 452 594	5 579 937
Забезпечення	21		
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		528 777	677 152
Інше забезпечення		149 786	153 335
Інші фінансові зобов'язання	16	1 372 557	648 999
Інші нефінансові зобов'язання	16	1 122 918	613 411
Поточні податкові зобов'язання		917 254	–
Загальна сума зобов'язань		182 691 060	164 621 731
Власний капітал			
Статутний капітал	20	13 837 000	13 837 000
Емісійний дохід		135 942	135 942
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Власні викуплені акції		(518 439)	(518 439)
Резервні та інші фонди банку		1 161 419	967 777
Інші резерви	20	3 059 044	1 528 277
Нерозподілений прибуток		(362 773)	(3 602 601)
Загальна сума власного капіталу		16 209 889	11 245 652
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		198 900 949	175 867 383

Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за 2024 р., тис. грн.

	<i>Примітки</i>	2024	2023
Процентні доходи		20 756 717	17 369 733
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	24	20 641 557	17 300 343
Інші процентні доходи		115 160	69 390
Комісійні доходи	22	2 312 281	2 260 965
Процентні витрати	25	(10 625 247)	(10 690 068)
Комісійні витрати	22	(948 789)	(964 194)
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		22 453	267 157
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		373 908	72 374
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		311 780	260 318
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		135	274 865
Чистий збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(19 853)	(2 097)
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	7, 8, 9, 10, 26	(1 124 142)	(167 519)
Інші прибутки	23	324 024	448 147
Витрати на виплати працівникам	28	(3 757 852)	(2 941 919)
Амортизаційні витрати	14, 15	(480 528)	(427 404)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 274 911)	(1 068 390)
Прибуток (збиток) від зменшення корисності для нефінансових активів	27	43 290	(24 010)
Прибуток від операційної діяльності		5 913 266	4 667 958
Збиток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(110)	(7 055)
Прибуток до оподаткування		5 913 156	4 660 903
Витрати на сплату податку	13	(2 496 685)	(2 724 477)
Прибуток		3 416 471	1 936 426