

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д. е. н., доц. Л.В.Жердецька
“ ” 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок»
за освітньою програмою «Міжнародний банківський бізнес»
на тему: «РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ:
ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ»

Виконавець
студент 43 групи ФФБС
Римаревський Андрій Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
к. е. н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Тарасевич Наталія Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ.....	5
1.1. Сутнісна характеристика та складові ресурсного потенціалу.....	5
1.2. Принципи, фактори та фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банку	12
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	28
2.1. Оцінювання ресурсозабезпеченості АТ «Державний ощадний банк України» в умовах воєнного стану.....	28
2.2. Економічна оцінка динаміки власного капіталу АТ «Ощадбанк» та рівня його достатності.....	36
2.3. Аналіз депозитних та не депозитних джерел фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк»	40
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКУ.....	52
3.1. Оцінювання потенціалу фінансових ресурсів та ефективності їх використання.....	52
3.2. Зарубіжний досвід формування ресурсних позицій та потенціалу банківських установ.....	61
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Характеристикою банківської установи в якості інституту фінансового ринку є те, що головна частка фінансових ресурсів банку формується шляхом залучення та позичання грошових коштів, необхідних для реалізації активних банківських операцій. Вітчизняна банківська система на сучасному етапі знаходиться на стадії переходу на абсолютно новий етап розвитку, який визначається зростаючою конкуренцією між банківськими установами та потребою у збереженні або посиленні ринкових позицій, що впливає на всі аспекти банківської діяльності. Збільшення обсягів проведених операцій та інтенсивна конкуренція вимагають від банків покращення якості управління різними джерелами фінансових ресурсів та перегляду стратегій депозитної політики.

Сучасна ресурсна стратегія спрямована на максимальне залучення потенційних вкладників та кредиторів до зберігання грошових коштів на банківських рахунках, що є вирішальним для подальшого успішного функціонування банківської установи. Якість ресурсної бази банку, що є результатом впровадження цієї стратегії, напрямку впливає на кінцевий результат його діяльності - отримання достатнього рівня прибутку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад формування ресурсів банківської установи, висвітлення практичних аспектів формування депозитних та недепозитних джерел, а також пропозицій щодо напрямів оптимізації ресурсного потенціалу.

Реалізація головної мети обумовлює вирішення завдань:

- розглянути сутнісну характеристику та складові ресурсного потенціалу, принципи, фактори, фінансовий механізм його формування;
- визначити методичні аспекти оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу;

- дослідити ресурсозабезпеченість та діючу практику формування ресурсного потенціалу конкретної банківської установи;
- запропонувати основні напрямки оптимізації та ефективного використання ресурсної бази банку.

Об'єктом дослідження є процеси формування ресурсного потенціалу банку. *Предметом дослідження* є теоретико-методологічні положення щодо здійснення оцінки та оптимізації ресурсного потенціалу банку.

Методи дослідження. Структурно-функціональний метод і методи теоретичного узагальнення використано для розкриття сутнісної характеристики ресурсного потенціалу. Економіко-статистичні методи: порівняння, групування використано в процесі оцінювання формування та використання ресурсного потенціалу. Методи графічного аналізу використано при вивченні динаміки та взаємозв'язків між складовими ресурсної бази.

Інформаційною базою дослідження є нормативні акти, законодавчі документи, статистичні дані Національного банку України, публікації та дослідження Національного банку, щорічні звіти ПАТ «Ощадбанк», наукові дослідження вітчизняних, зарубіжних науковців щодо ресурсного забезпечення банківських установ та використання ресурсного потенціалу.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано наукові роботи:

- 1) Римаревський А.І., Тарасевич Н.В. управління ресурсами як основа депозитної політики банку. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації» м. Одеса, 4-5 квітня 2024 року.
- 2) Римаревський А.І., Тарасевич Н.В. Міжнародні аспекти формування ресурсних позицій та потенціалу банківських установ. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 5 (2024). (у друці).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

1.1.Сутнісна характеристика та складові ресурсного потенціалу

Забезпечення діяльності банківської установи у сучасних умовах потребує необхідності наявності певної суми фінансових ресурсів та активів. Основним завданням банківських установ є стимулювання накопичення коштів суб'єктів господарювання та населення, перерозподіл їх з ціллю максимально ефективного використання, що призводить до зростання загальних інвестицій та потенціалу економічного розвитку.

Необхідними умовами ефективного функціонування вітчизняної банківської системи є можливість та практичність здійснення переливу фінансових ресурсів між різними суб'єктами господарювання, надання споживачам банківських продуктів та послуг свободи вибору між варіантами розміщення вільних коштів. Фінансові результати діяльності банку, а також можливості для зростання інвестицій в економіку країни та збільшення спектру банківських продуктів та послуг, наданих клієнтам, в значній мірі залежать від строків, вартості, методів залучення та запозичення коштів, величини власного капіталу, складу та структури банківських ресурсів.

Банківські ресурси можуть бути охарактеризовані як ресурси, що накопичені через емісію акцій або надані банком у тимчасове користування на умовах зобов'язальних відносин, а також як ресурси економічних суб'єктів на фінансовому ринку та джерела коштів внутрішньобанківського походження, включаючи результати фінансової діяльності банку, які використовуються для подальшого розміщення згідно з визначеними напрямками з метою отримання прибутку. Фінансово-економічний словник трактує ресурси банківської установи як «сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні банків і використовуються для проведення кредитних,

інвестиційних та інших операцій» [1, с.46].

Основною метою формування фінансових ресурсів є можливість забезпечення необхідної суми грошових коштів для стабільного функціонування банку та здійснення активних операцій на фінансовому ринку. Відповідно до даного визначення банківські ресурси можна поділити за різними критеріями, одним з яких є класифікація за економічним змістом (рис.1.1).

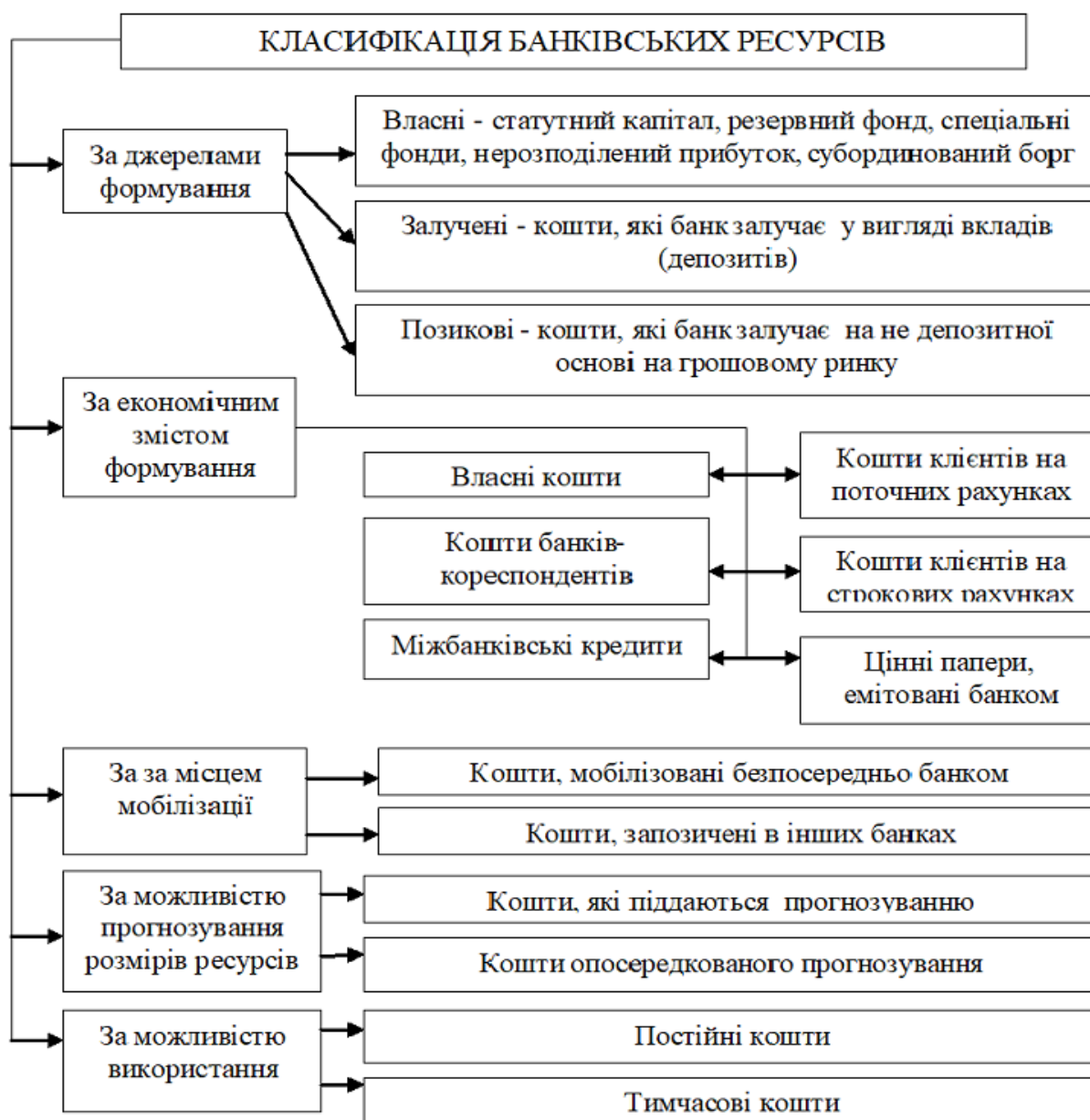


Рис. 1.1 Класифікація ресурсів банківських установ за економічним змістом

Джерело: складено за [2,3; 4-8]

Класифікація банківських установ за джерелами формування надана на рис.1.2. Власні кошти становлять незначну питому вагу пасивів банківської установи (до 20%). Основний частиною банківських ресурсів є зобов'язання, склад яких наданий на рис.1.2.

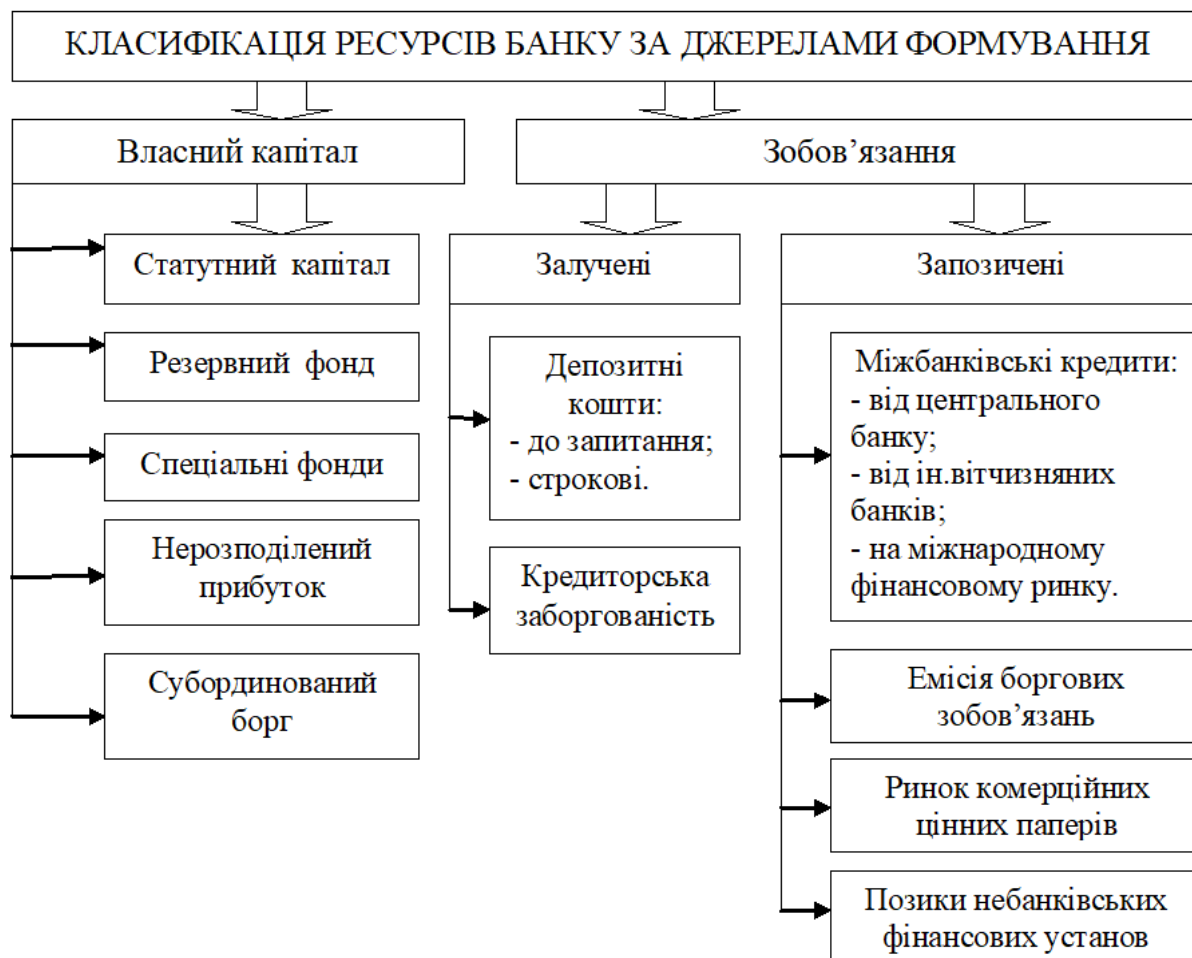


Рис. 1.2 Класифікація банківських установ за джерелами формування
Джерело: складено за [2,3; 4-8]

Практична спрямованість використання сформованих фінансових ресурсів банківської установи відображена у Законі України «Про банки і банківську діяльність», банківські ресурси визначаються «сукупністю власних, залучених та інших фінансових коштів, що перебувають у безпосередньому розпорядженні банку та використовуються на його розсуд для здійснення банківської діяльності» [9].

Серед сучасних дослідників банківських ресурсів дискусійним є питання про тлумачення економічної категорії "ресурсний потенціал банку". Для кращого розуміння цієї категорії важливо розглянути термін "потенціал". Саме поняття "потенціал" (з латинської "potentia" - сила) визначає наявні можливості, ресурси, запаси, які можуть бути використані для досягнення або реалізації чого-небудь. У економічній сфері потенціал розглядають як "сукупність засобів і можливостей у сфері економіки".

В економічній теорії існує термін "економічний потенціал", який можна розглядати як сукупність ресурсів будь-якої компанії, підприємства, організації: робочої сили, матеріальних ресурсів, фінансових засобів та інших ресурсів, доступних для організації випуску певних товарів і послуг.

Застосування концепції економічного потенціалу до банківської діяльності привертає увагу зарубіжних вчених. При вивченні категорії економічного потенціалу банківської установи важливо враховувати, що потенціал у загальному розумінні - це ресурсний капітал, який можна використовувати для досягнення певної мети.

Сутність та значення економічного потенціалу у формуванні активів банківської полягає в тому, що цей потенціал, у формі грошових коштів, визначає купівельну спроможність банку для придбання певних видів активів [10, с.290]. Проте в основі цієї купівельної спроможності лежать конкретні джерела фінансування (рис.1. 2).

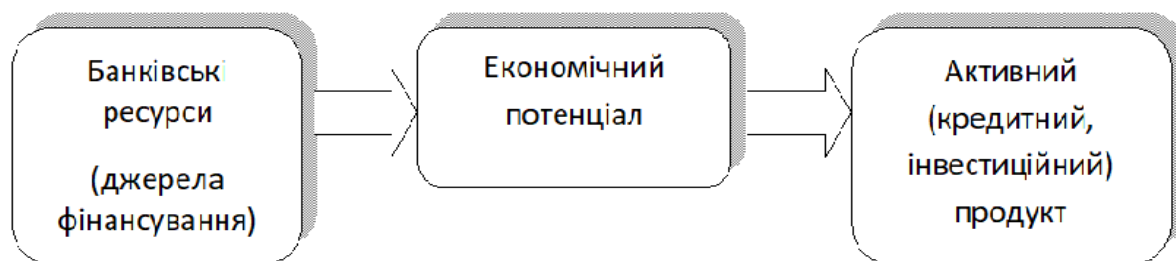


Рис.1.2 Економічний потенціал у механізмі трансформації ресурсів банківської установи

Джерело: складено за [2,3; 4-9]

Джерела фінансування діяльності будь якої установи утворюють економічний потенціал за своєю природною структурою, який, ніби відриваючись від них, об'єднується з активами, що виражається в активному продукті. Оскільки економічний потенціал існує у грошовій формі, його створення не залежить від фізичної структури джерел фінансування, але орієнтоване на активи. Тому його структурування відбувається лише з урахуванням активів, їхньої спрямованості та якості. З іншого боку, фінансові ресурси розподіляються відповідно до їхньої якості, строків обігу та спрямованості на певні види активів. Спостерігається чітке розмежування між концепціями банківських ресурсів, кредитних ресурсів та економічного потенціалу. Основна відмінність полягає в тому, що ресурси існують у фізичній формі, в той час як економічний потенціал - це фонд грошових коштів, незалежно від їхньої фізичної форми.

Основні компоненти терміну «ресурсний потенціал» банку надані на рис. 1.3.

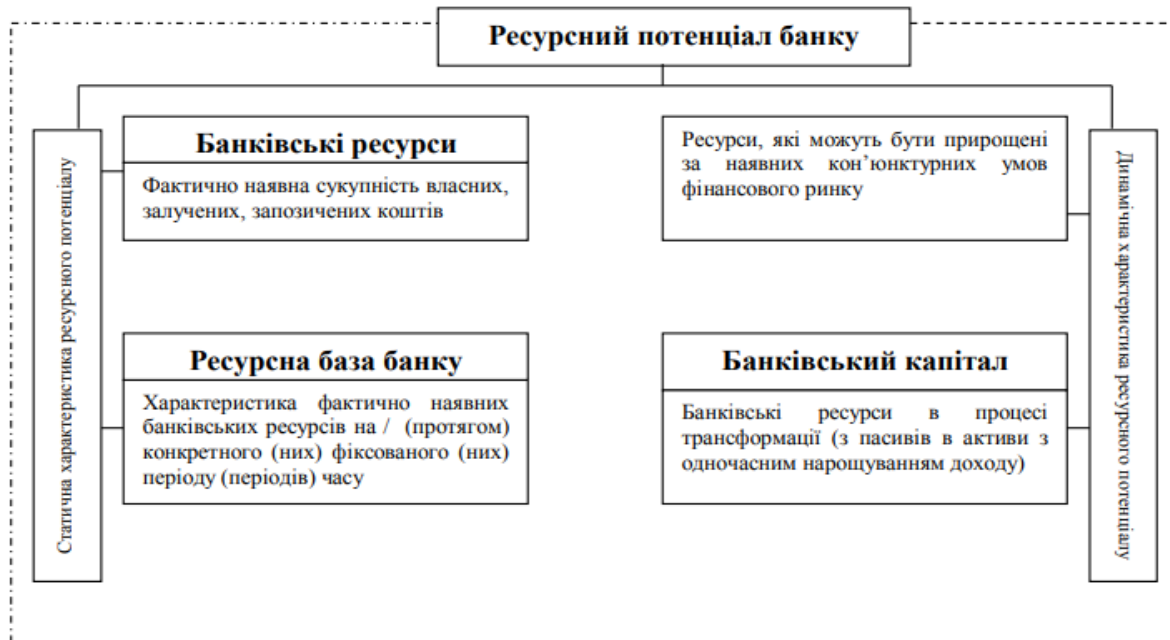


Рис.1.3 Основні компоненти терміну «ресурсний потенціал»
банківської установи

Джерело: складено за [2,3; 4-9; 11]

Ресурси банківської установи становлять частину ресурсного потенціалу і можуть ідентифікуватися як його складова з урахуванням часових характеристик, управлінського періоду, наприклад, короткострокової перспективи або конкретного фіксованого проміжку часу. Термін «ресурсна база банку» є досить зручним та доцільним, коли мова йде про аналіз та характеристику фінансових результатів, досягнутих на певний фіксований момент часу.

Взаємозв'язок між ресурсами банківської установи та її потенціалом проявляється наступним чином: потенціал банку визначається як «набір стратегічних ресурсів, доступних для банківської установи, які визначають фінансові можливості та межі її діяльності за певних умов» [11].

Отже, поняття "ресурсний потенціал банку" охоплює більш широкий спектр і його доцільніше використовувати, коли мова йде про управління ресурсами банку у довгостроковій перспективі.

Можна відзначити, що потенціал банківської установи є певним набором ресурсів, які відображають здатність банку до проведення цільової діяльності, враховуючи вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Категорія потенціалу є важливою для оцінки перспектив розвитку кредитно-інвестиційної діяльності банківської установи, оскільки ця діяльність узагальнює можливості розширення, поповнення, відтворення джерел всіх ресурсів.

У банківській науці існує два основних підходи, що визначають термін «ресурсний потенціал»:

- Перший підхід розглядає ресурсний потенціал як суму грошових і матеріальних або нематеріальних активів, що належать банківській установі.
- Другий підхід визначає ресурсний потенціал як різницю між загальною сумою коштів, залучених та запозичених банківською установою, та рівнем його ліквідних резервів.

Тлумачення вітчизняними науковцями сутності економічної категорії «ресурсний потенціал» надано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення вітчизняними науковцями сутності економічної категорії
«ресурсний потенціал»

№	Науковці	Тлумачення поняття
1	Панасенко Г. О. [12, с.295-296; 13-15]	«максимально можливий обсяг продажу банківських продуктів та послуг за найбільш ефективного використання за часом і продуктивністю наявних ресурсів»
2	Коваленко В.В. [16, с.90; 17]	«потенційні можливості банківських установ формувати свої ресурси»
3	Драбаніч А. В., Пилипенко А. М [18, с.58]	«граничні можливості банку в процесі формування свого потенціалу, тобто максимум коштів, які банк може залучити на фінансовому ринку, що є в наявності та в перспективі у найближчому та віддаленому періодах»
4	Омельченко О. І. [19, с.242]	«фактична сукупність ресурсів у визначений момент часу та потенційна можливість залучення додаткових ресурсів на фінансовому ринку»
5	Вожжов С. [20, с.20]	«сукупність усіх фінансових коштів, що знаходяться у безпосередньому розпорядженні банку, і ресурсів, які можуть бути залучені внаслідок проведення ефективної діяльності, прибутку або збитку внаслідок активних операцій»
6	Гуцалюк О. М. [21, с.78]	«міра можливості своєчасного, достатньо ефективного та надійного забезпечення банку необхідними для функціонування та розвитку ресурсами»
7	Адамик Б., Скірка А. [22, с.74]	«сукупність усіх фінансових коштів банку, які знаходяться у безпосередньому розпорядженні, і можуть бути залучені банками»
8	Іноземцева Є. В., Волкова В. В. [23, с.61]	«формування та використання капіталу банку для забезпечення максимальної економічної вигоди і стабільного функціонування в поточному та перспективному періодах»
9	Жмурко Н. В., [24, с.114-115]	«раціональне залучення та запозичення ресурсів та їх розміщення у найприбутковіших напрямках діяльності банку»
10	Лановська Г. І., Мельниченко А. І. [25, с.17]	«сукупність усіх грошових коштів банку, що перебувають у наявності, і коштів, які банк може потенційно залучити внаслідок проведення ефективної діяльності або прирощено чи втрачено у разі проведення активних операцій»

Джерело: складено за [12-25]

В науковій зарубіжній літературі ресурсний потенціал висвітлюється як можливості банківської установи у сфері кредитування або інвестування, що вимірюються надлишковими резервами - резервами, які формують базу для збільшення обсягів кредитів та інвестицій. Огляд різних роз'яснень

ресурсного потенціалу показує, що його тлумачення у сучасній науковій літературі різноманітне.

Економічна значимість ресурсного потенціалу банківської установи виявляється у наступних аспектах: забезпеченні достатньою кількістю та структурою ресурсів, необхідних для функціонування банку; формуванні довгострокових конкурентних переваг банків шляхом впровадження перспективних методів формування банківських ресурсів та їх ефективного використання; підвищенні конкурентоспроможності банківської системи за рахунок адаптації зарубіжного досвіду; інтеграції у міжнародну фінансову систему через потрапляння вітчизняних банків на світові ринки капіталу та залучення іноземних інвестицій; розробці та реалізації стратегій формування ресурсного потенціалу на основі інформаційно-аналітичних досліджень; визначенні напрямків стратегічного розвитку вітчизняної банківської системи щодо реалізації банківськими установами відповідного виду ресурсної політики [26,с.18].

1.2 Принципи, фактори та фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банку

Ресурси є фундаментальною концепцією в економічній теорії та включають різноманітні джерела і засоби, необхідні для виробництва і функціонування бізнесу чи установи.

Сучасне бачення потенціалу банківської установи має містити позиціонування її у системі «ресурси-спроможності-компетенції», де ресурсна складова відображає феномен перетворення можливості на спроможності, а спроможності перетворюються у базові та ключові компетенції шляхом розкриття, закріплення та постійного оновлення (рис.1.4). Атрибутивні елементи описують характеристики або властивості, які характеризують об'єкт або процес [13, с.296-297].

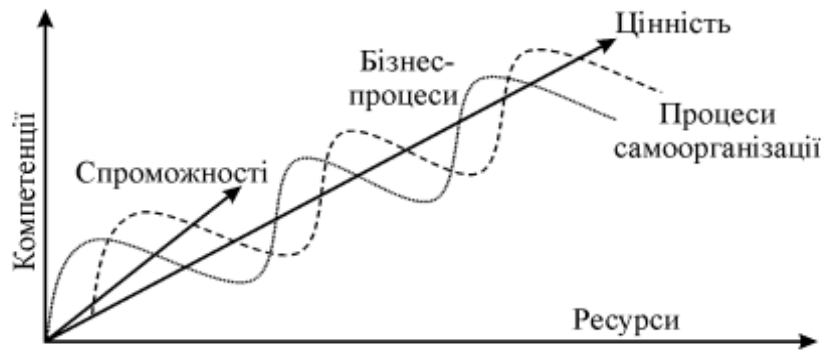


Рис.1.4 Взаємозв'язок атрибутивних елементів ресурсного потенціалу банківської установи

Джерело: складено за [13, с.296]

В даному контексті, атрибутивні елементи включають такі характеристики як параметри бізнес-процесів, властивості самоорганізації банку, аспекти корпоративної культури та цінності, що формуються внаслідок реалізації можливостей та впровадження банківських бізнес-процесів.

Реалізація комбінації можливостей відбувається через втілення бізнес-процесів, що включають у себе комплекс дій, спрямованих на досягнення кінцевої мети, а також процесів самоорганізації, які формують корпоративну культуру. Цей підхід сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін. Потенціал банку набувається за рахунок впровадження стратегії розвитку, яка є вектором розвитку, орієнтованим на досягнення всіх його можливостей, тобто цільових функцій.

Для здійснення специфічних функцій банківська установа має володіти не лише фінансовими, але й іншими матеріальними та нематеріальними ресурсами. Розмаїття ресурсів виявляється більш широким, ніж тільки фінансова складова. Це свідчить про те, що ресурси є ключовою концепцією економічної теорії, що описує джерела та засоби забезпечення виробництва. Економічні ресурси розподіляються на різні категорії, такі як природні ресурси, людський капітал, фізичний капітал, оборотні кошти, інформаційні ресурси та фінансовий капітал. Цей поділ представляє собою різні аспекти ресурсів банку та їх потенціал використання.

Слід визначити, що ресурсний потенціал - це комплекс матеріальних і нематеріальних активів, які банківська установа мобілізує та використовує для досягнення максимального економічного вигоди від кредитної та інвестиційної діяльності. Це механізм перетворює потенційні ресурси у фактичні кредитні та інвестиційні продукти банку під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що надані на рис. 1.5.

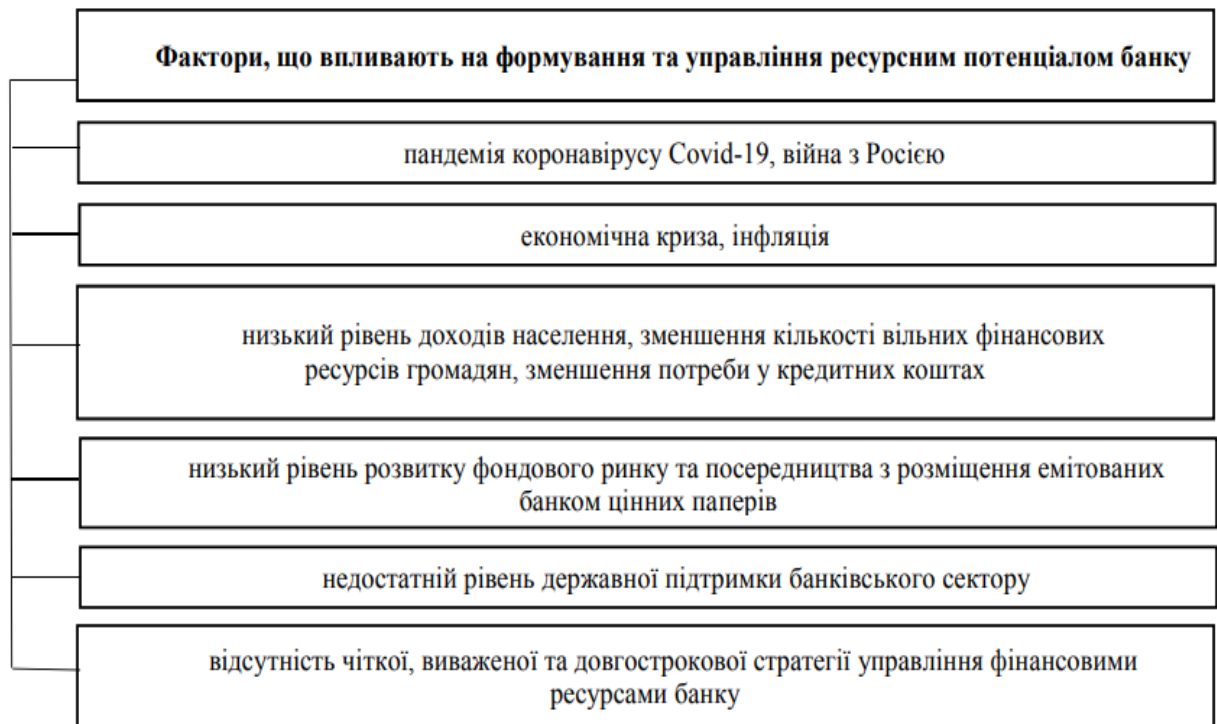


Рис.1.5 Фактори впливу на формування та реалізацію ресурсного потенціалу банківської установи

Джерело: складено за [27,с.27; 28]

За допомогою відповідних засобів та стратегій концентрації банківських ресурсів формується ресурсний потенціал банківської установи. У структуру фінансового механізму формування ресурсного потенціалу входять різноманітні фінансові прийоми та інструменти, а також правове, інформаційне та аналітичне забезпечення (рис. 1.6).

Фінансовий механізм ресурсного потенціалу банківської установи використовує різні фінансові інструменти та методи, за допомогою яких нагромаджуються власні, запозичені та залучені ресурси.

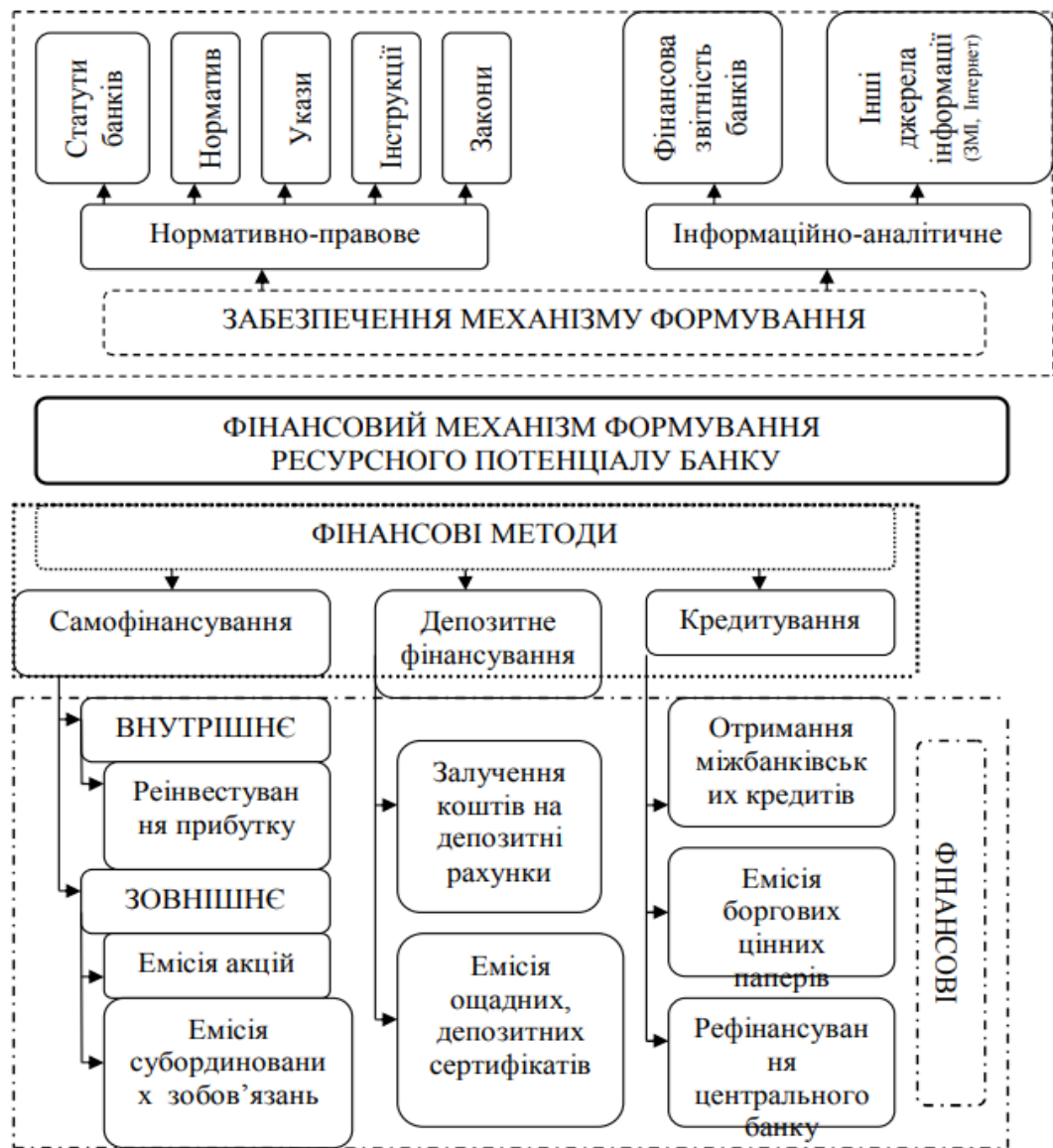


Рис.1.6 Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банківської установи

Джерело: складено за [29, с.73; 30, с.145]

Умови формування та розвитку можливостей банку визначаються також іншими складовими ресурсного потенціалу, що мають вплив на суму і структуру фінансових ресурсів. Фінансовий механізм ресурсного потенціалу пов'язаний з фінансовою складовою потенціалу. Проте хоча інші елементи не є об'єктом прямого управління, вони визначають джерела та засоби формування фінансових ресурсів і впливають на їх структуру та величину.

Оскільки основною ціллю формування механізму ресурсного потенціалу є забезпечення банківських установ та інших учасників економіки достатньою кількістю ресурсів, досягнення цього завдання передбачає використання різноманітних фінансових стратегій. Ці стратегії включають формування власного капіталу через самофінансування - мобілізація коштів від групи власників банку при первинній емісії акцій, інвестування - залучення інвестицій за допомогою проведення додаткових емісій акцій, а також залучення депозитних коштів та недепозитних зобов'язань банків, які фінансують діяльність банківських установ з боку учасників економіки [29].

Активна інтеграція зарубіжного капіталу у банківську сферу України призвела до розширення спектру методів формування ресурсного потенціалу, таких як надання кредитів материнській структурі. Процес створення ресурсного потенціалу включає застосування відповідних стратегій та інструментів на різних рівнях економічної системи. Тому необхідно враховувати потенціал ринкового середовища, що визначається рівнем регіону, масштабами національного та іноземного фінансових ресурсів. Аналіз впливу факторів на ресурсні можливості банків на відповідному рівні економічної системи допоможе визначити рівень формування ресурсного потенціалу, такий як регіональний, національний (внутрішній) та іноземний (зовнішній) [29].

Отже, слід зазначити, що формування ресурсного потенціалу банківської установи включає в себе розкриття організаційно-інформаційних зв'язків фінансового механізму банку з ринковим оточенням. Це дозволяє підвищити гнучкість та розширити набір можливостей для забезпечення достатнього обсягу різних видів банківських ресурсів (рис.1.7). Такий підхід забезпечує:

- 1) визначення факторів, які визначають зв'язки банківської установи з зовнішнім оточенням;

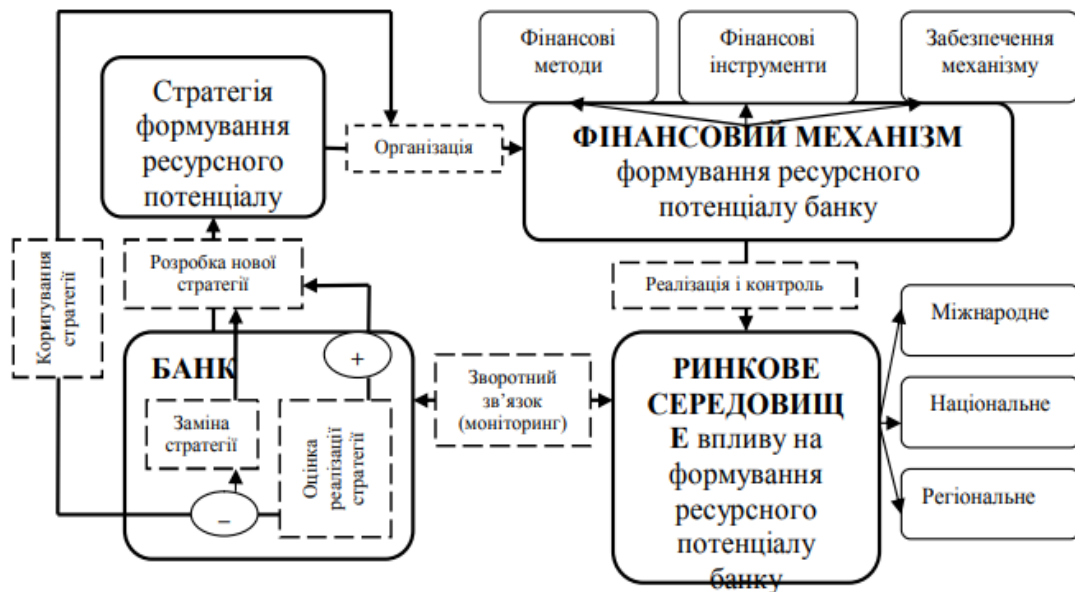


Рис.1.7 Формування ресурсного потенціалу банківської установи

Джерело: складено за [29, с.73; 30, с.145]

2) встановлення завдань для створення та впровадження ресурсної стратегії;

3) впровадженні оптимальної структури фінансового механізму, що забезпечує зв'язки між управлінським персоналом та ринковим середовищем у формуванні ресурсів;

4) обґрунтування ефективності інструментів та фінансових методів, різних видів забезпечення, що складають структуру цього механізму;

5) впровадження принципів пріоритетності, коригування, контролю, адаптивності, розвитку, компетентності, альтернативності, відповідальності та моніторингу [29].

Формування ресурсного потенціалу банку передбачає реалізацію наступних принципів, що надані на рис.1.8.

Визначення фінансового механізму створення ресурсного потенціалу можемо розглядати як конкретну систему складових, реалізація цього механізму відображається за допомогою структурно-функціональної системи.

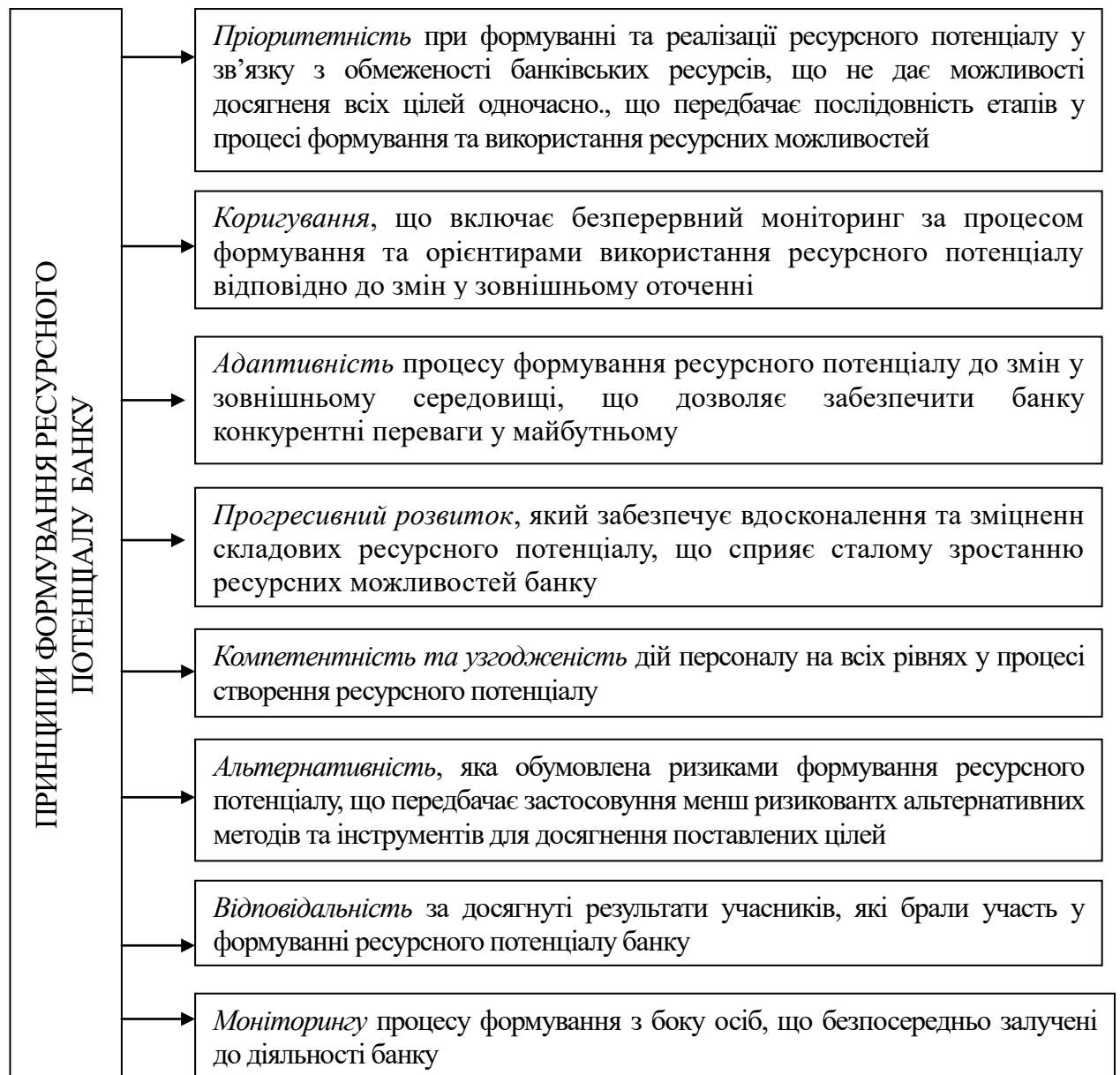


Рис. 1.8 Принципів формування ресурсного потенціалу банківської установи

Джерело: складено за [29, с.73; 30, с.145]

Цю систему слід розглядати як комплекс фінансової стратегії банківської установи та інструментів для виявлення та реалізації можливостей, які існують як у внутрішній, так і на зовнішній ринках. Це дає можливість банкам впливати на ринкове середовище шляхом активних операцій, знаходити відповідну нішу ринку, діяти в межах цієї ніші, а також, завдяки постійному зростанню ресурсного потенціалу, розширювати

діяльність на нові сегменти вітчизняних та міжнародних ринків банківських послуг.

1.3 Методні підходи оцінювання ефективності використання банківських ресурсів та формування ресурсного потенціалу

Ресурсний потенціал банківської установи включає у себе компоненти власного, залученого та зпозиченого капіталів, які банк може придбавати на фінансовому ринку та використовувати для проведення як активних, так і пасивних операцій. Структура ресурсного потенціалу банку дозволяє:

- проводити аналіз та оцінку кожного компонента ресурсного потенціалу, оскільки загальний рівень потенціалу визначається найслабшим зв'язком, тому стає очевидним концентрації зусиль менеджменту;
- встановити послідовність стратегічного розвитку ресурсного потенціалу для забезпечення конкурентних переваг банку у подальшому.

Для оцінювання, моніторингу та коригування ресурсного забезпечення банківської установи у певний час та для визначення її потенціалу необхідно:

- створити набір показників що відображає ресурсозабезпеченість банківської установи та дозволяє визначити ресурсний потенціал;
- розширювати ресурсні можливості банків на фінансових ринках;
- поліпшувати структуру ресурсного потенціалу банківської установи, що сприятиме зміцненню позицій вітчизняних банків на міжнародних ринках.

Оцінювання рівня ефективності використання банківських ресурсних джерел та ресурсної стратегії певного банку є необхідністю банківського менеджменту. Можна визначити основні критерії для методики оцінки цієї ефективності:

- 1) Методика повинна забезпечувати можливість оцінки ефективності ресурсної стратегії та потенціалу банку окремо від загальної оцінки

його діяльності.

- 2) Оцінювання ефективності ресурсної стратегії слід проводити в рамках його сталого розвитку протягом кількох звітних періодів.
- 3) Методологія має забезпечувати об'єктивність результатів.
- 4) Методика повинна охоплювати необхідний і належний комплекс фінансових показників.
- 5) Методологія сприяє забезпеченню оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу банку як для внутрішніх, так і для зовнішніх сторін, передбачаючи вільний доступ до всієї необхідної інформації.

Існує три основні групи методів оцінювання ефективності ресурсної політики банків та ступеня використання ресурсного потенціалу:

- 1) *Методи, що ґрунтуються на системі рейтингів* [33, с.265; 34, с.215].

В залежності від процедури оцінювання, рейтингові методи можуть бути розділені на ті, які базуються на фінансовій звітності, або на експертних оцінках. Бухгалтерські методи оцінки ґрунтуються на стандартизованій системі фінансових показників, тоді як експертні оцінки враховують певну міру суб'єктивності (професійна експертиза, досвід та кваліфікація фахівця, який проводить дослідження).

2) *Методичні підходи, що базуються на аналізі коефіцієнтів банків* [35; 36], дозволяють користуватися відносними показниками, що дає можливість порівнювати різні банківські установи за різними параметрами; дозволяють встановити неефективні банківські установи шляхом співвідставлення діапазону нормативних значень; дозволяють оцінити банківські установи об'єктивно з використанням стандартизованих підходів.

Недоліками оцінювання є труднощі інтерпретації отриманих результатів, а також складна і розвинена система оціночних коефіцієнтів. Хоча ця система дозволяє глибше проаналізувати діяльність банку, вона також ускладнює організацію та структурування інформації. Крім того, використання оптимальних або нормативних значень показників потребує

особливої уваги, оскільки вони сильно залежать від умов, в яких банк функціонує.

3) *Методичні підходи, що базуються на фінансовому аналізі* [37;38; 39, с.33], використовуються для оцінювання ефективності використання ресурсної бази та стратегії управління ресурсами. Важливо відзначити, що у фінансовому аналізі основну роль відіграють абсолютні значення, наприклад, чистий прибуток, що ускладнює порівняння банківських установ, рівні активності яких відрізняються значно.

Цілісна оцінка ефективності стратегії управління ресурсами банку має включати аналіз різноманітних показників, що забезпечить об'єктивність отриманих результатів, а також розгляд їх в динаміці протягом ряду звітних періодів.

Для оцінки ефективності використання ресурсної бази необхідно провести аналіз трьох основних аспектів її впровадження: організація оптимальної структури ресурсної бази; оцінка ефективності управління активами і пасивами; створення стабільної ресурсної бази, яка забезпечує надійність та стійкість.

Згідно з цими аспектами, комплексний підхід передбачає чотири етапи проведення аналізу:

На першому етапі проводиться розрахунок фінансових показників, що складають першу складову підсистеми. В цю складову входить група коефіцієнтів, що описують структуру ресурсної бази банківської установи. Визначення цих фінансових показників додасть до методики оцінки ефективності ресурсної бази елементи вертикального аналізу. До цієї складової включаються індикаторні коефіцієнти, які дають можливість порівняти відсоткове співвідношення строкових депозитів клієнтів (K1), депозитів, що можуть бути вилучені за запитом, і коштів на поточних рахунках клієнтів (K2), міжбанківських депозитів, кредитів, наданих іншими банками (K3), до їх нормативних або оптимальних значень (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Індикатори, що відображають структуру ресурсної бази банківської
установи

Назва економічного показника	Формула розрахунку показника	Економічний зміст
Коефіцієнт структурної складової строкових депозитів у ресурсній базі банку (K1)	$\frac{(U_{\text{стр. деп.}} - 50\%)}{50\%},$ де $U_{\text{стр. деп.}}$ – питома вага строкових депозитів у ресурсній базі банку, %	Показник відображає відхилення їх питомої ваги від мінімально допустимого оптимального значення 50%
Коефіцієнт структурної складової депозитів "до запитання" і коштів на і поточних рахунках у ресурсній базі банку (K2)	$\frac{U_{\text{д. зап.}}}{1 - 30\%},$ де $U_{\text{д. зап.}}$ – питома вага депозитів «до запитання» та коштів на поточних рахунках в ресурсній базі банку, %	Показник відображає відхилення їх питомої ваги від максимально допустимого оптимального значення 30%
Коефіцієнт структурної складової міжбанківських депозитів та кредитів, отриманих у інших банківських установ, у ресурсній базі банку (K3)	$\frac{U_{\text{мбк.}}}{1 - 20\%},$ де $U_{\text{мбк.}}$ – питома вага міжбанківських депозитів та кредитів, отриманих у інших банківських установ, в ресурсній базі банку, %	Показник відображає відхилення їх питомої ваги від максимально допустимого оптимального значення 20%

Джерело: складено за [35; 36; 40-42]

На другому етапі проводиться розрахунок фінансових коефіцієнтів, що становлять другу складову підсистеми. У цю складову включається група показників, що вказують на ефективність використання залучених та запозичених джерел банківської установи. У цю підсистему входять індикаторні коефіцієнти, які оцінюють відповідність процентної політики з банківськими активами і пасивами (чистий спред) (K4), здатність отримувати чистий процентний дохід (процентна маржа) (K5), а також прибуток, одержаний від кожної одиниці банківських ресурсів, вкладеної в формування активів (рентабельність активів) (K6). Індикатори, що відображають ефективність використання залучених та запозичених банківських джерел, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Індикатори, що відображають ефективність використання залучених та запозичених банківських джерел

Назва економічного показника	Формула розрахунку показника	Економічний зміст
Чистий Спред (K4)	$\frac{ПД}{КІП} \cdot 100\% - \frac{ПВ}{З} \cdot 100\%,$ де <i>ПД</i> – процентні доходи, отримані за період, грн.; <i>КІП</i> – кредитно-інвестиційний портфель відповідного періоду, грн.; <i>ПВ</i> – процентні витрати за період дослідження, грн.; <i>З</i> – підпроцентні зобов'язання банку за відповідний період, грн.	Показник характеризує рівень узгодженості процентної політики банку по його кредитних і депозитних операціях, %
Процентна маржа (K5)	$\frac{(ПД - ПВ)}{A_{\Delta}},$ <i>A_Δ</i> – середньо значення величини активів, які приносять дохід за період дослідження, грн.	Показник характеризує можливість банку генерувати чистий процентний дохід, використовуючи доходні активи, %
Рентабельність активів банку (ROA) (K6)	$\frac{ЧП}{A_{\Sigma}} \cdot 100\%,$ де <i>ЧП</i> – чистий прибуток за період дослідження, грн.; <i>A_Σ</i> – середньо значення величини загальних активів за період дослідження, грн.	Показник характеризує рентабельність активів і відображає прибуток, отриманий банком з кожної гривні, яка авансується на формування його активів, %

Джерело: складено за [35; 36; 40-42]

На третьому етапі здійснюється аналіз фінансових показників, що складають третю підсистему. Ця підсистема включає групу індикаторів, які відображають рівень стійкості ресурсної бази банківської установи. У цій підсистемі розглядаються економічні показники, які дозволяють оцінити середній строк зберігання коштів на депозитних рахунках юридичних, фізичних осіб (K7), оборотність депозитів банку (K8), частка стабільних ресурсів банку (K9), рівень стійкості коштів на депозитних рахунках до вимоги, що може бути використано як стійкі банківські ресурси (K10), рівень нестабільності банківських депозитів (K11).

Індикатори, що відображають рівень стабільності ресурсної бази банківської установи, наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Індикатори, що відображають рівень стабільності ресурсної бази банківської установи

Назва показника	Формула розрахунку показника	Економічний зміст
Середній термін зберігання коштів на депозитних рахунках юридичних і фізичних осіб (K7), дн.	$\frac{D_{\text{ср.}} \cdot T}{O_v},$ де $D_{\text{ср}}$ – середня за період величина коштів на депозитних рахунках юридичних та фізичних осіб, грн.; T – кількість днів періоду дослідження, дн.; O_v – оборот по видачі депозитів клієнтів в аналізованому періоді, грн.	Показник характеризує середній термін зберігання коштів на депозитних рахунках клієнтів банку
Оборотність депозитних вкладень (K8)	$B / D_{\text{ср.}},$ де B – оборот з видачі вкладів (дебетовий оборот), грн.; $D_{\text{ср.}}$ – середній залишок депозитних коштів, грн.	Показник характеризує оборотність депозитних коштів банку
Рівень осідання депозитних коштів (K9)	$\frac{D_k - D_n}{H},$ де D_k – залишок депозитних коштів на кінець періоду, грн.; D_n – залишок депозитних коштів на початок періоду, грн.; H – оборот з надходжень депозитних коштів юридичних та фізичних осіб в періоді дослідження, грн.	Показник дозволяє оцінити частку від загальної суми коштів, залучених на депозитні рахунки, що залишилася у внесках, %
Ступінь стабільності (незнижуваний залишок) коштів на депозитних рахунках «до запитання» (K10)	$D_{\text{в.}} / H,$ де $D_{\text{в.}}$ – середня за аналізований період величина коштів на депозитних рахунках «до запитання», грн.; H – оборот з надходжень депозитів до запитання в періоді дослідження, грн.	Показник дозволяє оцінити частку коштів «до запитання», яка може бути використана як стабільний ресурс, %
Ступінь нестабільності депозитних коштів (K11)	$D_{\text{д.в.}} / D,$ де $D_{\text{д.в.}}$ – сума достроково вилучених вкладів, грн.; D – загальна сума депозитних коштів, грн.	Показник дозволяє оцінити частку від загальних депозитів достроково вилучених вкладів, %

Джерело: складено за [35; 36; 40-42]

На четвертому етапі здійснюється розрахунок фінансових показників, які становлять четверту підсистему. Ця підсистема включає групу індикаторів, які описують ефективність використання банківських зобов'язань. В цю підсистему входять коефіцієнти-індикатори, що дозволяють обчислити рівень покриття залучених депозитних ресурсів (K12), рівень використання підпроцентних пасивів (K13), рівень використання загальних банківських зобов'язань (K14), рівень використання депозитних джерел банківських ресурсів (K15).

Індикатори, що відображають рівень ефективності використання зобов'язань банківської установи, наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Індикатори, що відображають рівень ефективності використання зобов'язань банківської установи

Назва економічного показника	Формула розрахунку показника	Економічний зміст
Ступінь покриття залучених ресурсів власним капіталом банку (K12)	$\frac{BK}{ЗК},$ де BK – власний капітал банку, грн.; $ЗК$ – залучені кошти банку, грн.	Показник дозволяє оцінити частку залучених коштів, яка забезпечена власним капіталом
Ступінь використання платних пасивів (K13)	$\frac{A \text{ д.}}{П \text{ пл.}},$ де $A \text{ д.}$ – доходні активи банку, грн.; $П \text{ пл.}$ – платні пасиви банку, грн.	Показник рівень доходності платних пасивів банку
Ступінь використання сукупних зобов'язань (K14)	$\frac{A \text{ д.}}{З \text{ с.}},$ де $A \text{ д.}$ – доходні активи банку, грн.; $З \text{ с.}$ – сукупні зобов'язання банку, грн.	Показник рівень доходності сукупних зобов'язань банку
Показник використання депозитних коштів (K15)	$\frac{K \text{ ср.}}{ЗК \text{ ср.}},$ де $K \text{ ср.}$ – середні залишки за кредитними вкладеннями, грн.; $ЗК \text{ ср.}$ – середні залишки за всіма залученими коштами, грн.	Показник дозволяє оцінити частку кредитних ресурсів, яка припадає на одиницю залучених коштів банку

Джерело: складено за [35; 36; 40-42]

Методологія, яка використовується для аналізу формування ресурсної

бази банківської установи, дозволяє отримати об'єктивні, достовірні результати оцінювання, визначити положення окремої банківської установи на місцевому регіональному ринку і встановити напрямок подальшого розвитку стратегії ресурсного забезпечення для підвищення ефективності його функціонування. Забезпечення ресурсами є ключовим фактором успішної кредитно-інвестиційної діяльності у сучасному банківському секторі.

Висновки до розділу 1

Забезпечення діяльності банківської установи у сучасних умовах потребує необхідності наявності певної суми фінансових ресурсів та активів. Основним завданням банківських установ є стимулювання накопичення коштів суб'єктів господарювання та населення, перерозподіл їх з ціллю максимально ефективного використання, що призводить до зростання загальних інвестицій та потенціалу економічного розвитку.

Слід визначити, що ресурсний потенціал - це комплекс матеріальних і нематеріальних активів, які банківська установа мобілізує та використовує для досягнення максимального економічного вигоди від кредитної та інвестиційної діяльності. Це механізм перетворює потенційні ресурси у фактичні кредитні та інвестиційні продукти банку під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Огляд різних роз'яснень ресурсного потенціалу показує, що його тлумачення у сучасній науковій літературі різноманітне.

Ресурсний потенціал включає в себе всі ресурси, що були зібрані та сконцентровані банком з метою їх подальшого використання у кредитно-інвестиційних операціях. За допомогою відповідних засобів та стратегій концентрації банківських ресурсів формується ресурсний потенціал банківської установи. У структуру фінансового механізму формування

ресурсного потенціалу входять різноманітні фінансові прийоми та інструменти, а також правове, інформаційне та аналітичне забезпечення.

Фінансовий механізм ресурсного потенціалу банківської установи використовує різні фінансові інструменти та методи, за допомогою яких нагромаджуються власні, запозичені та залучені ресурси.

Формування ресурсного потенціалу банківської установи включає в себе розкриття організаційно-інформаційних зв'язків фінансового механізму банку з ринковим оточенням. Це дозволяє підвищити гнучкість та розширити набір можливостей для забезпечення достатнього обсягу різних видів банківських ресурсів

Існує три основні групи методів оцінювання ефективності ресурсної політики банків та ступеня використання ресурсного потенціалу: методи, що ґрунтуються на системі рейтингів; методичні підходи, що базуються на аналізі коефіцієнтів банків; методичні підходи, що базуються на фінансовому аналізі, використовуються для оцінювання ефективності використання ресурсної бази та стратегії управління ресурсами.

Ефективність ресурсної політики доцільно проводити по трьох основних напрямках: створення оптимальної структури ресурсної бази банківської установи, щоб забезпечити найбільш ефективне використання доступних ресурсів; формування найбільш оптимального активно-пасивного потенціалу банківської установи, що дозволить збалансувати активи та пасиви для досягнення максимальної рентабельності та мінімізації ризиків; створення стійкої ресурсної бази банку, яка забезпечить стабільність фінансових показників та здатність банку витримувати зовнішні шоки та стресові ситуації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1. Оцінювання ресурсозабезпеченості АТ «Державний ощадний банк України» в умовах воєнного стану

Банк є правонаступником прав та обов'язків Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого НБУ 31.12.1991 року, №4. ВАТ «Державний ощадний банк України» утворене шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» та зареєстровано НБУ 26 травня 1999 року, № 4.

В сучасних умовах АТ «Державний ощадний банк України» функціонує на основі ліцензії НБУ № 148 від 5.10.2011 року. Станом на 01.01.2024 року 100% акцій Банку належать державі. Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами

Відповідно до своєї бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

У сучасних умовах воєнного стану АТ «Ощадбанк» розробив «Стратегію в умовах війни» 7.05.2022 року Уряд України затвердив стратегічні напрями діяльності державних банків на час військового конфлікту та післявоєнного відновлення економіки. На цій основі АТ «Ощадбанк» розробив власну стратегію, яка охоплює як період війни, так і післявоєнного відновлення. Ця стратегія визначає пріоритети в бізнесі та

операціях, що дозволяють надавати державі допомогу у досягненні перемоги та подальшому відовленні країни (рис.2.1).

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ «ОЩАДБАНК»	Стабілізаційний	-Забезпечення безперервності діяльності понад 1200 відділень Ощадбанку – це фактично найбільша працююча мережа серед банків. –Повернення на деокуповані території, де дозволяє безпекова ситуація, інкасаторська служба Ощадбанку регулярно поповнює банкомати та здійснює інкасацію готівки з торгових точок. - Зміцнення інформаційної безпеки. - Відповідність вимогам Power Banking 37%мережі Ощадбанк.
	Кредитний	- Продовження кредитної підтримки клієнтів в умовах воєнного стану. - Активне фінансування та обслуговування державних та комерційних компаній сегмента великого корпоративного бізнесу. У 2023 році Ощадбанк уклав з великими корпоративними клієнтами кредитні угоди на суму майже 14 млрд грн. Основний приріст кредитного портфеля відбувся в енергетиці, нафтогазовій, хімічній промисловості, торгівлі та сільському господарстві, будівництві та ремонті доріг, виробництві й переробці харчових продуктів. - Підтримка ММСБ, гроші на розвиток бізнесу більше 4 тисяч підприємствам, в яких працюють до 100 тисяч українців. - Кредитування фізичних осіб без зниження кредитних лімітів. Ощадбанк першим серед найбільших фінустанов відновив авто- та іпотечне кредитування і зберіг позицію лідера з надання позик фіз.особам, надав понад 960 кредитів на придбання житла. Їх загальна сума становила 1 млрд грн. Ощадбанк – лідер державної програми пільгових кредитів на придбання житла «Оселя -понад 2400 позичальників стали власниками автомобілів, загальна сума таких кредитів становить 1,59 млрд грн.
	Фінансовий	- Збереження прибуткової діяльності. -Вступ у 2022 до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.. - Виконання банком нормативів адекватності регулятивного капіталу. -Допомога у наповненні бюджету країни за рахунок авансових виплат за дивідендами, авансового внеску з податку на прибуток. - Допомого армії шляхом придбання військових облігації на суму 43,6 млрд грн в усіх валютах, з яких 1,7 млрд грн придбані за заявками клієнтів (укладено понад 1800 договорів). - Дostroково повернення рефінансування Національного банку.
	Патріотичний	-Мобілізації до лав ЗСУ понад 370 працівників, 6 з них віддали життя. -Передача на фронт 118 броньованих автомобілів та 568 бронежилетів. - Ощадбанк є найактивнішим учасником «Сміливої гривні» — благодійної акції від НБУ, в рамках якої кожен міг допомогти військовим, передаючи через мережу банків партнерів монети номіналом 10, 50 копійок та 1, 2, 5, 10 гривень. Загалом було зібрано 5 млн. грн, 70% зібрано Ощадбанком. -Активне волонтерство.

Рис. 2.1 Основні напрями діяльності АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану

Джерело: складено за [51]

Відповідно до Основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на час військового конфлікту та післявоєнного відновлення економіки, АТ «Ощадбанк» розробив стратегічний документ для періоду воєнного стану (рис.2.2).

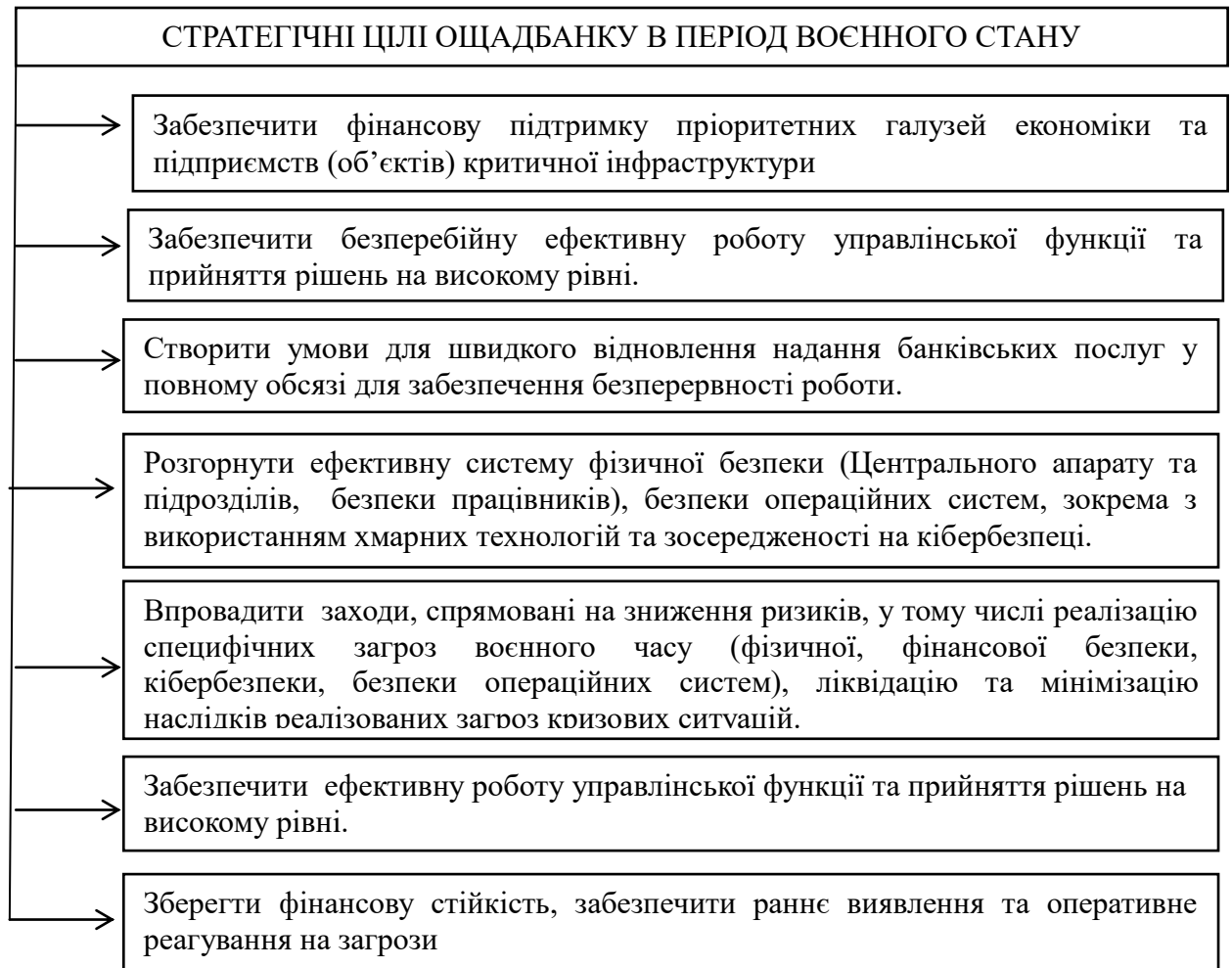


Рис. 2.2 Стратегічні цілі АТ «Ощадбанк» в період воєнного стану

Джерело: складено за [51]

Стратегією розвитку АТ «Ощадбанк» на 2021-2024 рр. в період воєнного стану включає 10 основних бізнес-завдань та операційні пріоритети (операційна діяльність, управління ризиками, персонал, правова справедливість). Відповідно до стратегічного документа ат «ощадбанк» на період воєнного стану визначено такі бізнес-пріоритети та операційні пріоритети (рис.2.3).



Рис.2.3 Бізнес-пріоритети та операційні пріоритети АТ «Ощадбанк» в період воєнного стану

Джерело: складено за [51]

АТ «Ощадбанк» на фінансовому ринку стабільно утримує другу позицію за чистими активами та депозитами. За обсягом чистого кредитного портфеля клієнтів АТ «Ощадбанк» утримує перше місце протягом декількох років. За цим показником частка банку на фінансовому ринку зросла до 12,1%. АТ «Ощадбанк» має збалансовану структуру активів, забезпечує достатній рівень ліквідності, здійснює ефективне управління балансом з урахуванням притаманних економіці країни ризиків.

Система ресурсного потенціалу АТ «Ощадбанк» визначає структурно-функціональну цілісність всіх видів ресурсів, що постійно перебувають у процесі розвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Складові системи ресурсного потенціалу АТ «Ощадбанк» надані на рис.2.4.

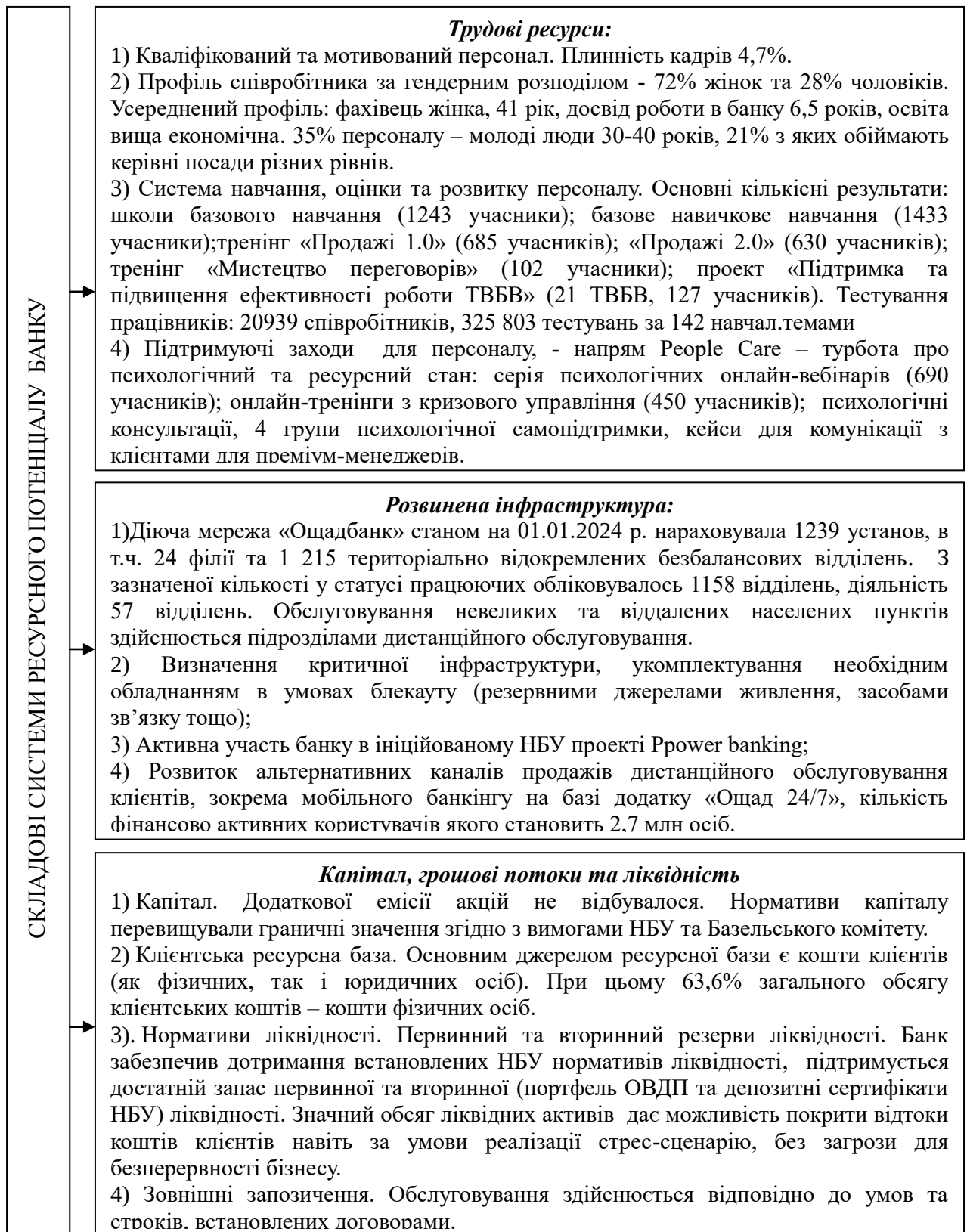


Рис. 2.4 Складові системи ресурсного потенціалу АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено за [50; 51]

У широкому розумінні ресурсний потенціал АТ «Ощадбанк» включає чотири функціональні блоки: трудові ресурси; фінансові ресурси; технологічні та інформаційні ресурси; ін.види ресурсів.

Першочергове значення у формуванні ресурсного потенціалу АТ «Ощадбанк» набувають саме фінансові ресурси. Станом на 01.01.2024 року розподіл активів АТ «Ощадбанк» має наступний вигляд: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Економічні показники фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» надані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Економічні показники фінансової діяльності АТ «Ощадбанк»

Показники діяльності	Станом на 01.01.2020	Станом на 01.01.2021	Станом на 01.01.2022	Станом на 01.01.2023	Станом на 01.01.2024	Т зр.,%
Власний капітал млн.грн.	19551,9	21935,2	21870,0	22164,3	26892,4	137,5
Статутний капітал млн.грн.	49472,8	49472,8	49472,8	49472,8	49472,8	100,0
Зобов'язання банку млн.грн.	231292,0	213787,3	215,017,8	250037,9	316565,5	136,9
Депозити клієнтів млн.грн.	198808,7	184886,2	188933,3	231297,5	298969,6	150,4
Загальні активи млн.грн.	314674,5	182268,8	249938,0	298158,4	369648,4	117,5
Кредити клієнтам млн.грн.	65168,3	63226,1	74754,1	83215,6	89109,0	136,7
Резерви під знецінення кредитів млн.грн.	57480,0	26020,5	12631,4	24903,4	24694,0	43,0
Чисті активи млн.грн.	250865,6	235722,5	236887,7	272202,2	343457,9	136,9
Прибуток після оподаткування млн.грн.	276,9	2776,3	1055,4	639,8	4752,3	у 17,2 разів

Джерело: складено за [50; 51]

Дослідження показників діяльності АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2024 року в порівнянні з 01.01.2020 роком показують, що спостерігається позитивна тенденція у динаміці всіх основних показників. Загальні зобов'язання банку, власний балансовий капітал зросли за період дослідження на 36,9 та 37,5% відповідно. Депозити клієнтів банку збільшилися на 50,4%, випереджуючи темпи зростання всіх інших ресурсів. Значне збільшення ресурсної бази викликало зростання загальних та чистих активів на 17,5 та 36,9% відповідно, а також загального кредитного портфелю банку на 36,7%. Позитивним результатом діяльності щодо вкладання коштів в кредити було скорочення резерв під кредитні операції банку на 57,0% при одночасному зростанні кредитного портфелю, що є одним дуже позитивним показником діяльності банківської установи. Також позитивним результатом є зростання чистого прибутку після оподаткування майже у 17,2 разів.

Пасивна діяльність АТ «Ощадбанк» щодо формуванню загальних фінансових ресурсів надана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів АТ «Ощадбанк»

Показники	Станом на					Темп зростання %
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	
Власний капітал, млн. грн.	19551,9	21935,2	21870,0	22164,3	26892,4	137,5
Власний капітал, в % до пасивів	7,7	9,3	9,2	8,9	7,8	101,3
Зобов'язання, млн. грн.	231313,7	213787,3	215017,8	250037,9	316565,5	136,9
Зобов'язання, в % до пасивів	92,3	90,7	90,8	91,1	92,2	99,9
Пасиви, млн.грн.	250865,6	235722,5	236887,7	272202,2	343457,9	136,9

Джерело: складено за [50; 51]

Можна відмітити, на початок 20120 року власний балансовий банку дорівнював 19,6 млрд. грн. та протягом 4 років динамічно збільшувався та на 01.01.2024 року склав 26,9 млрд. грн. Банківські зобов'язання також

збільшилися впродовж періоду дослідження – загалом на 36,9% і склали 316,6 млрд. грн., пасиви банку збільшилися загалом також на 36,9%.

Структура банківських пасивів свідчить про наявність загальної тенденції до зростання частки власного капіталу та зменшення питомої ваги зобов'язань в структурі пасивів за результатами 2020 та 2021 років. Та зворотних тенденцій впродовж 2022 та 2023 років. На останню дату питома вага власного капіталу АТ «Ощадбанк» складає 7,8% загальних пасивів банку, частка банківських зобов'язань відповідно – 92,2%.

Отже, слід зазначити, що показники динаміки обсягів пасивів АТ «Ощадбанк» свідчать про нарощування банком фінансових ресурсів протягом періоду дослідження, зростання та укріплення ресурсної бази як в частині власного капіталу, так і банківських зобов'язань. Але, незважаючи на стрімкі темпи збільшення власного капіталу АТ «Ощадбанк», його частка у загальних ресурсах залишається достатньо низкою 7,8% банківських пасивів.

Таким чином, діяльність АТ «Ощадбанк» щодо формування ресурсної бази є успішною з наявністю достатньо стійкої тенденції до збільшення обсягів усіх показників. За результатами реформування банківської установи АТ «Ощадбанк» припинив збиткову діяльність, але фінансовий результат банку має варіаційну динаміку за окремими роками періоду дослідження.

АТ «Ощадбанк» впродовж досліджуваного періоду збільшив обсяги ресурсної бази, при цьому найбільше зростання спостерігалось за депозитними коштами клієнтів, які зросли на 50,4%. Це показує вагому, суттєву довіру клієнтів вкладників до АТ «Ощадбанк». Також позитивною тенденцією є зростання активних операцій банку з одночасним збільшенням обсягів кредитного портфелю. Слід визначити також позитивну тенденцію щодо підвищення якості кредитного портфелю банку, що відобразилося у наявності тенденції до значного скорочення обсягів резервів під знецінення кредитів банку при одночасному зростанні загальної кредитної заборгованості клієнтів. АТ «Ощадбанк» має високий потенціал подальшого

стійкого та динамічного розвитку.

2.2. Економічна оцінка динаміки власного капіталу АТ «Ощадбанк» та рівня його достатності

Основною ціллю впровадження подальшої стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» є зростання його ринкової вартості та посилення конкурентної позиції на фінансовому ринку.

Важливим джерелом фінансових ресурсів банківської установи є власний балансовий капітал, який є основою формування ресурсного потенціалу. Склад та динаміка власного капіталу за окремими складовими надана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та динаміка власного балансового капіталу АТ «Ощадбанк»

Показники	Станом на									
	01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		01.01.2024	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Статутний капітал	49472,8	х	49472,8	х	49472,8	х	49472,8	х	49472,8	х
Резерви і інші фонди	270,0	1,4	270,0	1,2	421,6	1,9	474,3	2,1	506,3	1,9
Резерви переоцінки	3516,9	18,0	3230,5	14,7	2936,3	13,4	2900,5	13,1	2900,5	10,8
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	-33707,8	х	-31038,2	х	-30960,8	х	-30683,4	х	-26152,4	х
Власний капітал	19551,9	100,0	21935,2	100,0	21870,0	100,0	22164,3	100,0	26892,4	100,0

Джерело: складено за [50; 51]

Статутний капітал банку є головним джерелом формування власного капіталу АТ «Ощадбанк» та складає 49,5 млрд. грн. впродовж всього періоду

дослідження діяльності банку. Банк здійснив капіталізацію у 2017 році та значно збільшив статутний капітал.

Резерви та інші фонди банків мають позитивну тенденцію до поступового зростання та станом на 01.01.2024 зросли на 87,5%, що складає на останню дату 1,% балансового капіталу.

Резервні переоцінки основних засобів та цінних паперів АТ «Ощадбанк» за період дослідження характеризуються загальною тенденцією до скорочення їх обсягів, що також позначилося на скороченні їх питомої ваги у складі власного балансового капіталу з 18,0 до 10,8% капіталу банку.

Непокритий збиток минулих років АТ «Ощадбанк» складав 33,7 млрд. грн. на початок 2020 року та поступово скоротився на 22,4%, що обумовило його обсяг на 01.01.2024 року в сумі 26,1 млрд. грн. Таке зниження загальної суми непокритого збитку минулих років позитивно впливає на величину балансового капіталу. Але загалом ця величина негативно відображається на обсягах балансового капіталу банку, значно зменшуючи його величину.

Фактичні дані показують, що статутний акціонерний капітал АТ «Ощадбанк» значно перевищує суми власного балансового капіталу – у 1,8 разів, така різниця є результатом негативних збитків минулих років, які входять у склад балансового капіталу та відповідно значно зменшують його величину. Інші частини балансового власного капіталу банку (резервні та інші фонди, резерви переоцінки) складають всього 12,7% власного капіталу.

Власний балансовий капітал є значущим елементом фінансових ресурсів банківської установи. Банк управляє рівнем свого власного капіталу для захисту від ризиків, що властиві його щоденній фінансовій діяльності. Адекватність капіталу визначається за допомогою показників, установлених Базельською угодою про капітал, та нормативів, що встановлюються Національним банком для нагляду за банком.

Основною метою управління власним капіталом банківської установи є забезпечення відповідності зовнішнім вимогам щодо капіталу власників та

збереження належних нормативів капіталу, необхідних для здійснення активних операцій та максимізації акціонерної вартості капіталу банківської установи.

Банківська установа активно керує структурою свого власного капіталу, враховуючи зміни в економічних умовах країни та ризики, пов'язані з його кредитно-інвестиційною діяльністю. Підвищення рівня капіталізації є однією з вимог, що пред'являються Національним банком України до банків, що сприяє підвищенню рівня фінансової стабільності та надійності.

У таблиці 2.4. надані нормативи достатності власного капіталу АТ «Ощадбанк».

Таблиця 2.4

Показники адекватності власного капіталу АТ «Ощадбанк»

Нормативи достатності	Станом на 01.01.2020	Станом на 01.01.2021	Станом на 01.01.2022	Станом на 01.01.2023	Станом на 01.01.2024
1.Регулятивний капітал банку (Н1), млн.грн.	12 355,5	18 132,4	18017,4	19 427,4	27 646,4
2.Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2), % (не менше 10%)	13,13	19,00	15,48	14,48	16,57
3.Норматив основного капіталу (капіталу 1 рівня), % (не менше 7 %)	9,66	13,14	11,83	10,52	8,30
4.Співвідношення регулятивного та балансового капіталу, %	63,2	82,7	82,4	87,7	102,8

Джерело: складено за [50; 51]

АТ «Ощадбанк» дотримується нормативних значень коефіцієнтів адекватності власного балансового капіталу. Варто зазначити, що регулятивний капітал впродовж періоду дослідження мав варіаційну тенденцію – у 2021 році його величина дещо скоротилася, тоді як у 2020, 2022 та 2023 роках величина регулятивного капіталу підвищувалася.

Протягом всього періоду дослідження АТ «Ощадбанк» дотримувався критеріальної величини - не менше 200 млн.грн.

Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) відображає здатність банківської установи своєчасно в повному обсязі розрахуватися за зобов'язаннями. АТ «Ощадбанк» виконує критеріальні значення, але норматив мав варіаційну тенденцію – у 2020 та 2023 роках величина показника зростала, у 2021 та 2022 роках – знижувалася. У цілому АТ «Ощадбанк» має перевищення значення нормативу адекватності регулятивного капіталу у 6,57% над оптимальним значенням, що свідчить про збільшення питомої ваги ризику, яку приймають кредитори та вкладники АТ «Ощадбанк».

Норматив адекватності основного капіталу (Н3) характеризує величину основного капіталу, необхідну для здійснення банківської установою активних операцій. Коефіцієнт також мав варіаційну тенденцію – у 2020 величина показника зростала, у 2021 - 2023 роках – знижувалася. Варто зазначити, що значення коефіцієнта адекватності основного капіталу відповідає нормативному - станом на 01.01.2024 року складає 8,3%. При цьому фактичне значення є недостатньо надійним тому, що тільки на 1,3 процентних пунктів вище критеріального, що може призвести до можливих загроз непередбачуваних збитків для кредиторів та вкладників. Тому менеджменту АТ «Ощадбанк» потрібно проводити активну діяльність щодо нарощування величини основного капіталу банку, який переважно складається із коштів акціонерного капіталу.

Аналіз співвідношення регулятивного та балансового капіталу АТ «Ощадбанк» показує, що спостерігається дуже позитивна тенденція до покращення цього співвідношення – з 2023 року розрахункова величина регулятивного капіталу вже перевищує величину балансового капіталу, на відмінність від попередніх років, коли значення коефіцієнту було менше 1. Ці свідчить про підвищення якості управління власним капіталом банку.

Отже, управління рівнем адекватності власного капіталу банку є

складним завданням і включає в себе ряд аспектів: низькі показники можуть призвести до збільшення ризиків і негативно вплинути на фінансову стійкість, тоді як високі значення можуть обмежувати можливості приваблення та використання фінансових ресурсів, що вплине на фінансовий результат. Аналіз показників адекватності власного капіталу АТ "Ощадбанк" показує його відносну стабільність, що підтверджується стабільними значеннями показників достатності та поступовим зростанням регулятивного капіталу у часовому аспекті.

2.3 Аналіз депозитних та не депозитних джерел фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк»

Зобов'язання банку є головним джерелом утворення фінансових ресурсів, які спрямовуються на активні операції та складаються з коштів вкладників та кредиторів. Фінансові ресурси банку складаються з двох основних складових:

- 1) Недепозитних джерел – грошові кошти банківських установ (отримані міжбанківські кредити, зокрема від Національного банку, депозити на кореспондентських рахунках інших банків) та боргові зобов'язання папери банківських установ. Недепозитні зобов'язання – це запозичені джерела ресурсної бази.
- 2) Депозитних джерел - грошові кошти на поточних клієнтських рахунках, строкові депозити фізичних, юридичних осіб, депозити до утримання та грошові кошти на кореспондентських рахунках інших банків. Депозитні зобов'язання – це залучені джерела ресурсної бази.

Зобов'язання перед вкладниками, кредиторами банківської установи становлять найбільш значну частину ресурсної бази, яка відчутно перевищує банківський власний капітал.

Склад та динаміка зобов'язань АТ «Ощадбанк» надана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та динаміка загальних зобов'язань АТ «Ощадбанк»

Показники	Станом на									
	01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		01.01.2024	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Кошти банків, у т.ч. НБУ	4237,3	1,8	10016,5	4,7	10313,6	4,8	2678,6	1,1	1641,5	0,5
Кошти клієнтів	198808,7	86,9	184886,2	86,4	188933,3	87,9	231297,5	92,5	298969,6	94,4
Інші залучені кошти	18554,0	8,0	12004,4	5,6	8020,8	3,7	6582,4	2,6	7022,4	2,2
Резерви за зобов'язаннями	526,7	0,2	634,1	0,3	833,5	0,4	1179,9	0,5	914,1	0,3
Інші зобов'язання	1201,9	0,5	1216,2	0,6	1300,1	0,6	1677,6	0,7	1765,4	0,6
Субординований борг	2462,6	1,1	1276,2	0,6	878,9	0,4	716,4	0,3	250,8	0,1
Зобов'язання	231313,7	100	213787,3	100	215017,8	100	250037,9	100	316565,5	100

Джерело: складено за [50; 51]

Зобов'язання АТ «Ощадбанк» за період дослідження збільшилися на 36,9% та складають станом на 01.01.2024 року 316,5 млрд. грн. Зростання загальних фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» відбувалося тільки за рахунок збільшення однієї складової банківських зобов'язань, а саме - депозитів клієнтів. При цьому залучені кошти АТ «Ощадбанк» збільшилися на 50,4%; в той же час запозичені кошти АТ «Ощадбанк» зменшилися на 61,3% за період дослідження.

Тренд до поступового зростання клієнтських коштів АТ «Ощадбанк» (залучених ресурсів) спостерігалось майже впродовж всього періоду дослідження, крім 2020 року, впродовж якого депозити клієнтів мали тенденцію до скорочення, що було пов'язане з погіршенням економічного стану країни.

Динаміка міжбанківських коштів (запозичених) має варіаційний характер впродовж періоду дослідження. Якщо впродовж 2020-2021 років АТ «Ощадбанк» збільшував залежність від міжбанківських джерел, досягнув 4,8% фінансових ресурсів, у 2022-2023 роках значно скоротилася залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківського кредитування, перш за все отриманого від НБУ. Скорочення використання коштів Національного банку України призвело до зменшення питомої ваги запозичених коштів у фінансових ресурсів банку до 0,5%.

Інші залучені кошти АТ «Ощадбанк» мали стійку тенденцію до скорочення їх загальної суми та зниження їх частки до 2,2% фінансових ресурсів. Подібну тенденцію до стабільного скорочення також мали кошти субординованого боргу АТ «Ощадбанк», що відобразилося на зменшенні частки цього боргу до 0,1% фінансових ресурсів.

Варто зазначити, що структурні зміни зобов'язань ПАТ «Ощадбанк» відбувалися у напрямку значного скорочення частки запозичених коштів банку до 1,2% банківських ресурсів проти 3,4% на початок дослідження. Відповідно до скорочення запозичених джерел спостерігалось зростання питомої ваги залучених коштів до 94,4% фінансових ресурсів проти 86,9% а початок дослідження. При цьому варто підкреслити навіність зростаючої тенденції до збільшення загальних депозитних коштів клієнтів при одночасному збільшенні їх частини у ресурсній базі банку.

Отже, основну частину ресурсного забезпечення АТ «Ощадбанк» 94,4% складають саме залучені депозитні кошти банківських клієнтів. Це безпосередньо відповідає напряму діяльності банківської установи щодо формування ресурсної бази за рахунок депозитних коштів вкладників. Ресурсну базу АТ «Ощадбанк» банку складають депозитні кошти трьох груп клієнтів: роздрібного бізнесу, мікро-, малого, середнього та корпоративного бізнесу.

Структурний склад та розмаїття ресурсної бази банку потребує оцінки його депозитного портфеля за категоріями вкладників та строками з метою

визначення відсотка стійких та змінних коштів. Залучені фінансові активи становлять найбільшу частину пасивів банку і є основним джерелом його ресурсів. Ці залучені ресурси існують у різних формах, включаючи кошти на поточних рахунках, термінові депозити та строкові вклади.

Депозитні кошти банківської установи є джерелом фінансування активних операцій. Склад та динаміка депозитних банківських зобов'язань АТ «Ощадбанк» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Склад та динаміка залучених депозитних коштів за контрагентами та терміновістю АТ «Ощадбанк»

Показники	Період									
	01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		01.01.2024	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Кошти юридичних осіб, з них:	82082,7	41,3	58687,4	31,7	66852,3	35,4	62415,5	27,0	108892,8	36,4
- Строкові кошти юридич. осіб	15444,1	18,8	19757,9	33,7	9302,8	13,9	8111,0	13,0	16827,7	15,5
- Поточні кошти юридич.осіб	66638,6	81,2	38929,5	66,3	57549,5	86,1	54304,5	87,0	92035,1	84,5
Кошти фізичних осіб, з них:	104812,8	58,7	125609,2	68,3	121770,4	64,6	166734,8	73,0	188332,6	63,6
- Строкові кошти фізичних осіб	77426,7	73,9	82193,5	65,4	68397,1	56,2	70834,3	42,4	83817,2	44,5
- Поточні кошти фізичних осіб	27386,1	26,1	43415,7	34,6	53373,3	43,8	95900,5	57,5	104515,4	55,5
Загальні кошти клієнтів	198808,7	100	184886,2	100	188933,3	100	231297,5	100	298969,6	100

Джерело: складено за [50; 51]

Депозитні зобов'язання АТ «Ощадбанк» за період дослідження збільшилися на 50,4% та складають станом на 01.01.2024 року 108,9 млрд. грн.

Зростання депозитної бази АТ «Ощадбанк» відбувалося переважно шляхом збільшення коштів фізичних осіб на 79,7%. Депозити фізичних осіб мали тенденцію до зростання впродовж всього періоду дослідження, крім 2021 року, коли відбувалося незначне скорочення їх обсягів. Депозити юридичних осіб мали варіаційну тенденцію до скорочення впродовж 2020 та 2022 років, тенденцію до зростання в періоди 2021 та 2023 років, що в цілому позначилося на збільшенні цих коштів на 32,7%.

Основна частина ресурсної бази АТ «Ощадбанк» сформована депозитними коштами фізичних осіб, що складає на останню звітну дату 63,6 % коштів клієнтів. У структурі коштів населення переважають кошти до утримання, які займають 55,5% загальних коштів фізичних осіб, частка строкових коштів складає відповідно 44,5%. Варто зазначити, що тенденція домінування поточних депозитних коштів населення в їх загальній сумі склалася вперше впродовж 2022 року та спостерігається в сьогоденні час.

Слід визначити, що формування депозитних ресурсів фізичних осіб характеризується трендом до значного випередження зростання коштів до утримання (+281,6%) в порівнянні із зростанням строкових коштів населення (+8,25%), що свідчить про бажання вкладників фізичних осіб мати депозитні кошти, доступні до використання.

Вагома частина ресурсної бази АТ «Ощадбанк» сформована депозитними коштами юридичних осіб, які становлять 36,4% ресурсної бази банку. Депозитні ресурси суб'єктів господарювання зросли за період дослідження на 32,7%. При цьому у структурі цих депозитів частка коштів до утримання значно переважає та складає 84,5% депозитного портфелю юридичних осіб, відповідно частка строкових депозитів становить 15,5%.

Слід визначити, що формування депозитних ресурсів юридичних осіб характеризується трендом до значного випередження зростання коштів до утримання (+38,1%) в порівнянні із зростанням строкових коштів (+8,9%).

Отже, можна визначити, що депозитні ресурси клієнтів АТ «Ощадбанк» протягом періоду дослідження зростали переважно за рахунок збільшення

коштів населення. При цьому частка коштів населення в ресурсній базі банку значна – 63,6% та досить стабільна, хоча спостерігається стійка тенденція до нарощування частки коштів суб'єктів господарювання в ресурсній базі банку. Щодо якості та потенційних можливостей використання зазначених депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» в складі ресурсної бази має більшу частку мінливих фінансових джерел – 66,3% депозитного портфелю складають клієнтські депозити до утримання, питома вага строкових депозитів становить лише 33,7% депозитних коштів та має загальну тенденцію до скорочення.

Поміж стратегій диверсифікації фінансових ресурсів банку за категоріями вкладників, важливою є також класифікація їх за галузями економіки. Таблиця 2.7 відображає структуру та динаміку залучених депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» в залежності від різних секторів економіки.

Ресурсна база АТ «Ощадбанк» переважно складається із депозитних коштів населення – 72,1%. Серед депозитних коштів суб'єктів господарювання найбільшу частку мають депозитні кошти підприємств енергетики – 6,3% портфелю юридичних осіб, торгівлі – 3,8%, сільського господарства – 3,3%. Інші суб'єкти підприємницької діяльності мають в середньому від 0,03 до максимально 2,3% загальних депозитів клієнтів. За період дослідження змінилася структура депозитних ресурсів за сферами економіки, перш за все значно втратила значення галузь нафтогазової та хімічної промисловості.

Слід зазначити, що тенденція до зростання депозитних ресурсів спостерігається за сферами енергетики, органів державного управління та місцевого самоврядування, торгівлі, будівництва та нерухомості, машинобудування тощо.

Отже, клієнтський депозитний портфель АТ «Ощадбанк» достатньо диверсифікований, він представлений сімнадцятьма сферами економічної діяльності. Але слід зазначити, що незважаючи на достатній рівень

диверсифікації, сума вкладень депозитних коштів суб'єкти підприємницької діяльності дуже незначна.

Таблиця 2.7

Склад та динаміка депозитних ресурсів за сферами економіки АТ

«Ощадбанк»

Галузі економіки	01.01.2020		01.01.2022		01.01.2023	
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку
Фізичні особи	106 906,9	53,8	123543,1	64,5	168637,3	72,1
Нафтогазова та хімічна промисловість	44929,3	22,6	8015,1	4,2	1073,8	0,5
Органи державного управління та місцевого самоврядування	2383,7	1,2	1261,5	0,7	3981,6	1,7
Енергетика	6600,4	3,3	17507,6	9,1	14628,8	6,3
Сільське господарство	5071,9	2,6	7484,2	3,9	7830,8	3,3
Сфера послуг	4544,1	2,3	4378,8	2,3	5482,9	2,3
Торгівля	4479,0	2,3	7547,7	3,9	8786,7	3,8
Фінансові послуги	3448,4	1,7	2458,4	0,1	2631,8	1,1
Транспорт	2625,5	1,3	2981,4	1,6	2494,1	1,1
Будівництво та нерухомість	2219,8	1,1	4215,1	2,2	4047,5	1,7
Медіа та зв'язок	2218,7	1,1	3368,3	1,8	1795,0	0,8
Гірничодобувна та металургійна промисловість	1709,3	8,6	583,8	0,3	779,6	0,3
Машинобудування	1072,9	0,5	1623,6	0,8	2426,2	1,0
Виробництво промислових та товарів народного споживання	979,0	0,5	1133,0	5,9	1332,1	0,6
Виробництво і переробка харчових продуктів та напоїв	723,8	0,4	362,4	0,2	1391,7	0,6
Видавнича діяльність	100,7	0,05	85,3	0,04	70,1	0,03
Інші	2129,6	1,1	4904,3	2,6	6551,1	2,8
Усього коштів клієнтів	183886,2	100,0	191452,8	100,0	233 940, 3	100,0

Джерело: складено за [51]

Основним джерелом, з якого банківська установа формує фінансові ресурси, є депозитні гроші, які клієнти вкладають на депозитні рахунки. Однак з розширенням та різноманіттям діяльності банку виникає потреба в

пошуку додаткових шляхів збільшення його ресурсної бази. Однією з особливостей запозичених коштів є те, що банківська установа самостійно запозичує їх, визначаючи обсяги та періоди кредитування. У той же час, при залученні депозитних ресурсів сума та строків визначаються клієнтами з урахуванням їхніх власних потреб.

Запозичені джерела банківських ресурсів можуть бути в різних формах:

- кредити, отримані від інших банків, у тому числі Національного банку;
- депозитні кошти на кореспондентських рахунках інших банків;
- цінні папери власного боргу банку ;
- субординований борг.

Склад та динаміка джерела формування запозичених ресурсів АТ «Ощадбанк» надана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Склад та динаміка запозичених джерел АТ «Ощадбанк»

Показник	Станом на 01.01.2020		Станом на 01.01.2021		Станом на 01.01.2022		Станом на 01.01.2023		Станом на 01.01.2024	
	млн грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Запозичені кошти, всього, з них	6699,9	100	11292,7	100	11192,5	100	3395,0	100	1892,3	100
1. Кошти банків, у т.ч.	4237,3	63,2	10016,5	88,7	10313,6	92,1	2678,6	78,9	1641,5	86,7
- кошти отримані від НБУ;	-	-	5499,3	48,7	7248,5	64,8	-	-	-	-
- інших банків.	4237,3	63,2	4517,2	40,0	3065,1	27,4	2678,6	78,9	1641,5	86,7
2. Субординований борг	2462,6	36,8	1276,2	11,3	878,9	7,9	716,4	21,1	250,8	13,3

Джерело: складено за [50; 51]

Зобов'язання АТ «Ощадбанк» збільшилися за період дослідження на 36,9%, при цьому спостерігається стійка тенденція до скорочення

запозичених джерел банківських ресурсів на 71,8%. Варто зазначити, що зменшення зазнали всі складові запозичених ресурсів АТ «Ощадбанк».

Субординований борг АТ «Ощадбанк» зменшилися на 89,8% при зниженні своєї частки у складі ресурсної бази банківської установи.

Субординований борг представлений запозиченими коштами із строком погашення основного боргу 19.01. 2024 року, процентна ставка - 9,07%, наданими The Royal Bank of Scotland. The Royal Bank of Scotland plc передав свої права і зобов'язання до SSB No.1 plc шляхом випуску SSB No.1 PLC єврооблігацій, еквівалентних сумі боргу. Зміна умов кредитного договору включала продовження термінів погашення на сім років до 19.01.2024 року, збільшення купону до 6 місяців USD Libor + 6,875% та профілю амортизації відповідно до якого основна сума субординованого кредиту, що залишилась, буде погашена вісьмома рівними піврічними платежами, починаючи з 19.07.2020 року з остаточним погашенням 19 січня 2024 року.

В структурі запозичених коштів АТ «Ощадбанк» кошти банків, у т.ч. отримані від Національного банку скоротилися на 61,3%. При цьому за ією групою запозичених коштів спостерігалася постійна тенденція до скорочення обсягів, починаючи з 2018 року. Запозичені кошти інших банків мають структуру, що надана в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура запозичених коштів інших банків АТ «Ощадбанк» на 01.01.2023 р

Кредитори банку	Валюта	Строк погашення	Річна ставка, %	Вартість, млн.грн.
Кредити від Європейського інвестиційного банку	Євро	березень 2023 – вересень 2024	4,43	744,9
Кредити від Європейського інвестиційного банку	Євро	червень 2023 – грудень 2024	4,26	735,2
Кредити від Європейського інвестиційного банку	Євро	січень 2023 – липень 2025	3,91	655,1
Кредити від SSB NO.1 Plc	Долари США	березень 2023 – березень 2023	9,38	1319,2
Кредити від SSB NO.1 Plc	Долари США	березень 2023 – березень 2025	9,63	4722,3
Невідновлювальна кредитна лінія від ПрАТ "УКРФІНЖИТЛО"	Гривня	жовтень 2023 – жовтень 2043	3,0	540,9

Джерело: складено за [51]

Запозичені кошти інших банків АТ «Ощадбанк» складаються із кредитних коштів, наданих АТ «Ощадбанк» Європейським інвестиційним банком, кредитів від SSB NO.1 Plc.

З метою забезпечення участі АТ «Ощадбанк» в державній програмі із забезпечення доступного іпотечного кредитування громадян України «єОселя» 04.10.2022 року між Банком та ПрАТ «УКРФІНЖИТЛО» було укладено Договір невідновлюваної кредитної лінії. Станом на 01.01.2023 року боргові цінні папери, що оцінюються за амортизованою собівартістю балансовою вартістю 1 689,2 млн. грн. були використані як забезпечення за невідновлюваною кредитною лінією з УФЖК

АТ «Ощадбанк» має дотримуватися зобов'язань, які зазначені у кредитних угодах з SSB NO.1 Plc по відношенню до випущених єврооблігацій. Ці зобов'язання включають: вимогу надавати фінансову звітність відповідно до графіку, обмеження оголошувати та сплачувати дивіденди або інші виплати у випадку, якщо може виникнути затримка по виплатах за єврооблігаціями або якщо такі виплати сукупно перевищують 30% від чистого прибутку за результатами відповідного періоду, певні обмеження на операції з пов'язаними особами, та інші.

АТ «Ощадбанк» має кредитні ресурси від SSB NO.1 Plc за ставкою 9,38, 9,63% річних. Надання кредиту було профінансоване SSB NO.1 Plc випуском єврооблігацій у формі 5-річних облігацій участі в кредиті номінальною вартістю 500 млн. дол., що перебувають у лістингу на Ірландській фондовій біржі, яка з 01.01.2018 року ввійшла до складу Euronext та змінила назву на Euronext Dublin. АТ «Ощадбанк» змінив умови єврооблігацій наступним чином: зміна умов єврооблігацій із погашенням в 2016 році передбачає збільшення ставки до 9,375% та амортизаційну структуру з графіком погашення до 10 березня 2023 року; зміна умов єврооблігацій із погашенням в 2018 році передбачає збільшення ставки до 9,625% та амортизаційну структуру з графіком погашення до 20 березня 2025 року.

Отже, основним джерелом запозичених коштів АТ "Ощадбанк", що використовуються у вигляді кредитних ресурсів, є кошти, надані іншими банками на тривалий період. Обсяги цього кредитування зазнають чіткої тенденції до зменшення, що свідчить про те, що банк головним чином використовує залучені кошти як основний джерело фінансових ресурсів, знижуючи свою залежність від міжбанківських джерел фінансування.

Висновки до розділу 2

Стабільність та достатність фінансових ресурсів є необхідною передумовою для ефективного функціонування банківської установи.

Оцінювання динаміки формування ресурсної бази АТ «Ощадбанк» свідчить про нарощування банком фінансових ресурсів протягом періоду дослідження, зростання та укріплення ресурсної бази як в частині власного капіталу, так і банківських зобов'язань. Але, незважаючи на стрімкі темпи збільшення власного капіталу АТ «Ощадбанк», його частка у загальних ресурсах залишається достатньо низкою 7,8% банківських пасивів.

Основну частину ресурсного забезпечення АТ «Ощадбанк» 94,4% складають саме залучені депозитні кошти банківських клієнтів. Це безпосередньо відповідає напряму діяльності банківської установи щодо формування ресурсної бази за рахунок депозитних коштів вкладників. Ресурсну базу АТ «Ощадбанк» банку складають депозитні кошти трьох груп клієнтів: роздрібного бізнесу, мікро-, малого, середнього та корпоративного бізнесу.

Депозитні ресурси клієнтів АТ «Ощадбанк» протягом періоду дослідження зростали переважно за рахунок збільшення коштів населення. При цьому частка коштів населення в ресурсній базі банку значна – 63,6% та досить стабільна, хоча спостерігається стійка тенденція до нарощування частки коштів суб'єктів господарювання в ресурсній базі банку. Щодо якості

та потенційних можливостей використання зазначених депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» в складі ресурсної бази має більшу частку мінливих фінансових джерел – 66,3% депозитного портфелю складають клієнтські депозити до утримання, питома вага строкових депозитів становить лише 33,7% депозитних коштів та має загальну тенденцію до скорочення. Портфель строкових депозитів АТ «Ощадбанк» характеризується коштами фізичних осіб - 80%, коштами клієнтів ММСБ -12%, коштами клієнтів корпоративного бізнесу – 8%.

Клієнтський депозитний портфель АТ «Ощадбанк» достатньо диверсифікований, він представлений сімнадцятьма сферами економічної діяльності. Але слід зазначити, що незважаючи на достатній рівень диверсифікації, сума вкладень депозитних коштів суб'єкти підприємницької діяльності дуже незначна.

Слід зазначити, що дослідження процесу формування фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» виявило наступні тенденції розвитку банківського бізнесу: підвищення питомої ваги депозитів фізичних осіб; скорочення питомої ваги депозитів юридичних осіб; збільшення питомої ваги депозитів до утримання, серед строкових депозитів – зростання частки короткострокових ресурсів, які обмежують кредитні можливості банківської установи. Отже, АТ «Ощадбанк» має достатньо оптимальну ресурсну базу, яка поєднує надійність, стійкість з невеликої вартістю фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКУ

3.1 Оцінювання потенціалу фінансових ресурсів та ефективності їх використання

Основою подальшого ефективного функціонування банківської установи у майбутньому є впровадження стратегічного підходу до формування та використання знань та навичок персоналу, інформаційних, технічно-логічних та матеріальних ресурсів, а також організаційного, управлінського, інвестиційного, інноваційного потенціалу банку. Також важливо мати систему моніторингу, діагностики та коригування стратегії, яка враховує зміни на ринковому середовищі. Також потрібно враховувати задоволення потреб зовнішніх кредиторів та інвесторів у достовірній інформації про ресурсний потенціал банку.

Впровадження та розрахунок збалансованої системи показників розширює можливості вимірювання, оцінки та процесу контролю формування ресурсного потенціалу банківської установи, перетворюючи стратегію у набір взаємопов'язаних показників, що враховують як поточний, так і майбутній розвиток.

Гармонійне взаємодія між різними частинами збалансованої системи економічних показників відображає процес оптимального розвитку ресурсного потенціалу банківських установ (рис.3.1). Визначальним компонентом цієї структури є фінансовий потенціал, оскільки дозволяє оцінити результативність впровадження стратегії оптимізації ресурсного потенціалу. Покращення результатів діяльності банку можливе за двома шляхами – шляхом зменшення загальних витрат на формування ресурсів та збільшенням прибутку від активних операцій, а також за допомогою виявлення нових методів та інструментів для зміцнення ресурсного

потенціалу банку, що особливо важливо в умовах кризового стану в банківській сфері.

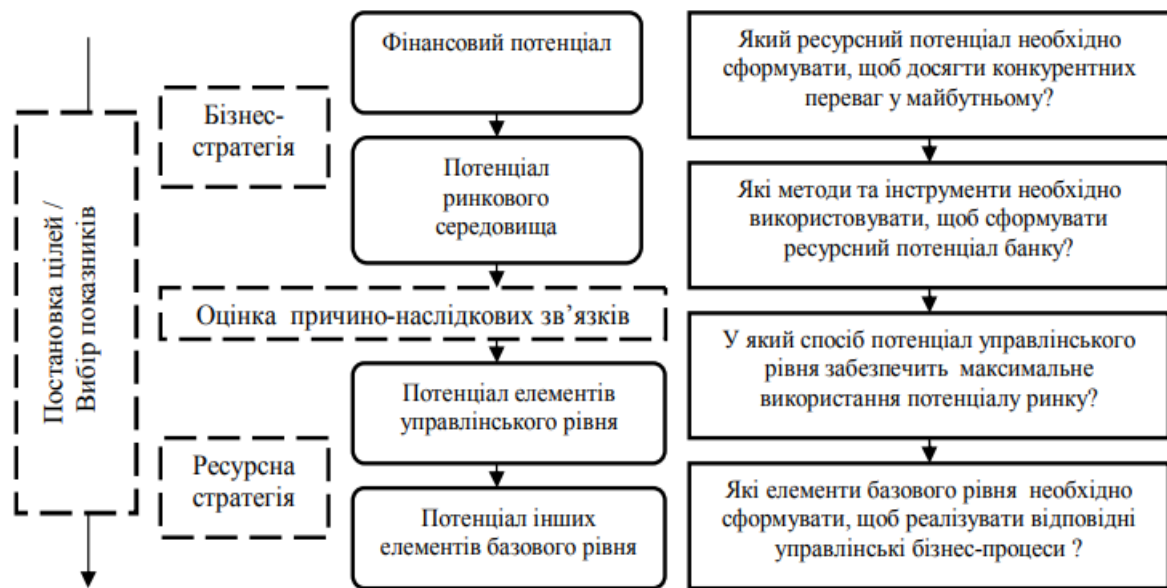


Рис. 3.1. Процедура використання збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банківської установи

Джерело: складено за [44, с.104]

Компоненти системи управління ресурсним потенціалом взаємодіють між собою через причинно-наслідкові зв'язки: управлінський персонал, який має високу кваліфікацію та мотивацію, знання та досвід персоналу на нижчих рівнях, розвинена інфраструктура базових ресурсів (інформаційних, технологічних, матеріальних), та здійснюють відповідні управлінські процеси, які, в свою чергу, сприяють задоволенню потреб банківських клієнтів, досягненню конкурентних переваг банківської установи на ринку та забезпечують привабливі фінансові результати діяльності.

Систематичний підхід до створення оптимальної та надійної структури ресурсної бази банківської установи включає аналіз фінансових показників, які формують першу підчастину системи (таблиця 1.2). Перша підсистема містить економічні показники, що відображають структуру ресурсної бази банківської установи (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1

Економічні показники оптимальності структури ресурсної бази АТ
«Ощадбанк»

Показники	Станом на				
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
1. Строкові депозити фізичних, юридичних осіб, млн.грн.	92870,8	101951,4	77699,9	78945,3	100644,9
2. Депозити до утримання фізичних, юридичних осіб, млн.грн.	94024,7	82345,2	110922,8	150205,0	196550,5
3. Міжбанківські депозити, кредити інших банків, млн.грн.	4237,3	10016,5	10313,6	2678,6	1641,5
4. Зобов'язання, млн.грн.	231313,7	213787,3	215017,8	250037,9	316565,5
Економічні показники					
1. Показник структурної складової термінових депозитів в ресурсній базі (ряд. 1/ряд.4),%	40,1	47,7	36,1	31,6	31,8
2. Показник структурної складової депозитів до утримання в ресурсній базі (ряд. 2/ ряд.4),%	40,6	37,7	51,6	60,1	62,1
3. Показник структурної складової міжбанківських коштів в ресурсній базі (ряд. 3/ ряд.4),%	1,8	4,7	4,8	1,1	0,5

Джерело: складено за [50; 51]

Показник структурної складової термінових депозитів в ресурсній базі АТ «Ощадбанк» свідчить про значне скорочення показника до початку 2023 року та відносну стабілізацію значень впродовж 2023 року. Зниження показника впродовж 2020-2022 років було зумовлено наявністю тенденції до скорочення строкових депозитів клієнтів на 15,0% при одночасному тренді до збільшення банківських зобов'язань на 8,1%. Деяке зростання цього показника впродовж 2023 року пов'язано з випереджуванням темпів зростання банківських строкових депозитних клієнтських коштів (+27,5%) в порівнянні з темпами зростання банківських зобов'язань (+26,6%). Значення

цього показника впродовж періоду дослідження менше рекомендованого значення у 45 - 50%.

Показник структурної складової депозитів до утримання в ресурсній базі АТ «Ощадбанк» має тенденцію протилежну динаміки показника строкових депозитів. Його значення є результатом випереджуючого зростання депозитних коштів на поточних рахунках клієнтів по відношенню о строкових коштів. Значення показника впродовж періоду дослідження також не відповідає рекомендованому значенню – не більше 30%.

Показник структурної складової міжбанківських коштів в ресурсній базі АТ «Ощадбанк» має загальну тенденцію до підвищення до початку 2023 року, щ пов'язано з використанням коштів рефінансування Національного банку. Впродовж 2023 року значення показника суттєво скоротилося за рахунок дострокового погашення кредитних ресурсів НБУ. Значення цього показника впродовж періоду дослідження відповідає оптимальному значенню - не більше 20%, що позитивно визначає ресурсну політику АТ «Ощадбанк».

Отже, оцінювання економічних показників оптимальності структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» показує, що банк не має раціональної структури ресурсної бази за клієнтськими коштами, що обумовлено значним переважанням депозитів до утримання (62,1%) в структурі фінансових ресурсів, нестачею коштів за строковими депозитами (31,8%). Проте АТ «Ощадбанк» в сучасних умовах майже не залежить від міжбанківських коштів.

Методика формування оптимальної та стабільної структури ресурсної бази банку включає в себе обчислення фінансових показників, які складають підсистему ефективності використання банківських зобов'язань (таблиця 1.5). Ця підсистема включає групу економічних індикаторів, які описують повноту використання депозитних та недепозитних джерел та наведені в таблиці 3.2.

Показник фінансового важеля АТ «Ощадбанк» має достатньо стабільний тренд 2020-2023 років з незначним скороченням в 2021 році. На

початок 2024 року коефіцієнт фінансового важеля складає 11,8%, тобто 88,2% зобов'язань АТ «Ощадбанк» не забезпечено власними коштами акціонерів банку.

Таблиця 3.2

Економічні показники повноти використання фінансових ресурсів АТ
«Ощадбанк»

Показники	Станом на				
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
1. Власний балансовий капітал, млн.грн.	19551,9	21935,2	21870,0	22164,3	26892,4
2. Загальні зобов'язання, млн.грн.	231313,7	213787,3	215017,8	250037,9	316565,5
3. Залучені депозитні кошти, млн.грн	198808,7	184886,2	188933,3	231297,5	298969,6
4. Процентні пасиви, млн.грн	224062,6	208183,3	208146,3	241274,9	307884,3
5. Чисті активи, млн.грн.	250865,6	235722,5	236887,7	272202,2	343457,9
6. Доходні активи, млн.грн	140206,1	147325,4	160615,3	169017,1	213587,6
7. Кредити клієнтам, млн.грн.	65168,3	63226,1	74754,1	83215,6	89109,0
Економічні показники					
1. Показник фінансового важеля (ряд. 2/ряд.1)	11,8	9,7	9,8	11,3	11,8
2. Показник надійності банку (ряд. 1/ ряд.2),%	8,5	10,3	10,2	8,8	8,5
3. Рівень покриття депозитних ресурсів власним капіталом (ряд. 1/ ряд.3),%	9,8	11,9	11,6	9,6	9,0
4. Мультиплікатор власного капіталу (ряд. 5/ ряд.1)	12,8	10,8	10,8	12,3	12,8
5 Показник участі власного капіталу у фінансуванні банківських активних операцій (ряд.1/ряд.5),%	7,8	9,3	9,3	8,1	7,8
6.Показник використання депозитних банківських ресурсів (ряд.7/ряд.3),%	32,8	34,2	39,6	36,0	29,8
7.Рівень використання процентних пасивів (ряд.6/ряд.4),%	68,2	71,8	77,2	70,1	69,4
8. Рівень використання сукупних зобов'язань (ряд.6/ряд.2),%	60,6	68,9	74,7	67,6	67,5

Джерело: складено за [50; 51]

Показник надійності АТ «Ощадбанк» має відповідно до змін фінансового важеля достатньо стійку тенденцію та свідчить про постійну стабільність діяльності банку та забезпеченість у 8,5% зобов'язань «Ощадбанк» перед вкладниками, кредиторами ресурсами власників.

Показник рівня покриття депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» власним капіталом має варіаційний тренд та дорівнює на початок 2024 року 9,00 %, що характеризує частину депозитів клієнтів, яка повністю забезпечена власним капіталом АТ «Ощадбанк». При цьому слід зазначити, що цей показники менше оптимального у розмірі 10%.

Мультиплікатор банківського капіталу відображає, яка частина фінансових ресурсів банку формується за рахунок зобов'язань перед кредиторами і вкладниками та за рахунок власного капіталу. Власний банківський капітал є засобом покриття збитків від активних операцій, тому чим вищий мультиплікатор, тим більший ризик банкрутства. Одночасно, зі зростанням мультиплікатора збільшується потенціал банку для отримання додаткового прибутку.

Мультиплікатор банківського капіталу АТ «Ощадбанк» має стабільні значення, крім незначного зниження впродовж 2021 року. Тенденцію цього показника можна визначити як позитивну тому, що його фактичні значення не перевищують оптимальні у межах 8-12 разів. Це свідчить про достатньо надійний та стійкий фінансовий стан АТ «Ощадбанк».

Протягом дослідженого періоду спостерігається відносна стабільність показника частки власного капіталу у загальних активах.

Показник використання депозитних банківських ресурсів АТ «Ощадбанк» мав загальнє тенденцію до підвищення впродовж 2020-2021 років та до скорочення впродовж 2022-2023 років. Скорочення цього показника свідчить про зменшення продуктивності використання депозитних ресурсів - тільки 29,8% депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» використовуються з максимальною ефективністю у вигляді кредитних вкладень, що є базою формування процентних доходів.

Показники рівня використання процентних пасивів та використання сукупних зобов'язань характеризують здатності банківської установи до отримання доходів від використання сукупними фінансовими ресурсами. Більш високе значення цих показників характеризує більш ефективне використання ресурсної бази.

Показники рівня використання процентних пасивів та використання сукупних зобов'язань АТ «Ощадбанк» мають варіаційну тенденцію впродовж 2020-2023 років. Значення показників свідчить про те, що близько 70,0% процентних пасивів або загальних зобов'язань трансформуються у доходні, тобто ефективні активи, що забезпечують банк доходом.

Отже, оцінювання економічних показників повноти використання фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» показує, що банк в сучасних умовах зменшив продуктивність використання депозитних ресурсів – тільки 29,8% депозитних ресурсів використовуються з максимальною ефективністю у вигляді кредитних вкладень. При цьому АТ «Ощадбанк» збільшує вкладення у цінні папери, в тому числі депозитні сертифікати НБУ, що відображається у достатніх значеннях показників рівня використання процентних пасивів та сукупних зобов'язань – близько 70,0%. З погляду на значне зростання активів АТ «Ощадбанк» потребує в майбутньому збільшення величини власного капіталу.

Система формування оптимальної ресурсної бази банку передбачає аналіз фінансових показників, які складають підсистему (таблиця 1.3). показників, що оцінюють ефективність використання залучених та запозичених ресурсів. Фактичний розрахунок цих показників наданий у таблиці 3.3.

Чистий спред АТ «Ощадбанк» має загальний тренд до зростання завдяки з одного боку збільшенню доходності активних акладень банку, з іншого боку, скороченню доходності підпроцентних пасивів. Значення показника суттєво перевищує оптимальний рівень у 2,5%.

Таблиця 3.3

Економічні показники ефективності використання залучених та
запозичених коштів АТ «Ощадбанк»

Показники	Станом на				
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
1. Процентні доходи, млн.грн.	19058,2	18462,3	21349,0	22440,3	32646,3
2. Процентні витрати, млн.грн.	13566,6	10476,3	7984,5	7557,9	13860,2
3. Кредитно-інвестиційний портфель, млн.грн.	140206,1	147325,4	160615,3	169017,1	213587,6
4. Підпроцентні зобов'язання, млн.грн.	205508,6	196178,9	200125,8	234692,5	300861,9
5. Власний капітал, млн.грн.	19551,9	21935,2	21870,0	22164,3	26892,4
6. Чисті активи, млн.грн.	250865,6	235722,5	236887,7	272202,2	343457,9
7. Чистий прибуток після оподаткування, млн.грн	255,2	2776,3	1055,4	639,8	4752,3
8. Чистий процентний прибуток, млн.грн	5491,6	7986,0	13364,5	14882,7	18786,1
Економічні показники					
1. Чистий Спред (ряд. 1/ряд.3 - ряд. 2/ряд.4), %	(13,59-6,60) 6,99	(12,53-5,34) 7,16	(13,29-3,99) 9,3	(13,28-3,22) 10,06	(15,30-4,61) 10,69
2. Чиста процентна маржа ((ряд.1 - ряд.2) / ряд.3),%	3,9	5,4	8,3	8,8	8,8
3. Рентабельність власного капіталу (ROE) (ряд.7 / ряд.5),%	1,31	12,65	4,83	2,89	17,67
4. Рентабельність активів (ROA) (ряд.7 / ряд.6),%	0,10	1,18	0,43	0,24	1,38

Джерело: складено за [50; 51]

Чиста процентна маржа АТ «Ощадбанк» має загальну тенденцію до зростання впродовж 2020-2023 років та останні три роки має стабільно високе значення 8,8%. Таке збільшення показника пояснюється випереджуючими темпами зростання чистого процентного прибутку в порівнянні із збільшенням кредитно-інвестиційного портфелю банку. Це свідчить про зростання прибутковості кредитно-інвестиційних вкладень банку. Показник значно перевищує оптимальне значення 4,5%.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) АТ «Ощадбанк» мав

варіаційну тенденцію в межах 1,30 -17,67%, пов'язану із коливаннями чистого прибутку до оподаткування та величиною власних коштів. Зростання цього показника до 17,67% впродовж останнього року пояснюється випереджуючим збільшенням чистого прибутку по відношенню до зростання власного балансового капіталу. АТ «Ощадбанк» за результатами 2023 року має достатньо високі значення рентабельності власного капіталу, яка вище оптимального значення 10,0-15,0%.

Показник рентабельності активів (ROA) АТ «Ощадбанк» мав також варіаційну тенденцію, пов'язану із змінами чистого прибутку до оподаткування та величиною чистих активів. Зростання цього показника до 1,38% впродовж останнього року пояснюється випереджуючим збільшенням чистого прибутку по відношенню до зростання чистих активів. Але АТ «Ощадбанк» має достатньо низькі значення рентабельності активів, яка не відповідає оптимальному значенню 1,5%.

Отже, оцінювання економічних показників ефективності використання залучених та запозичених коштів АТ «Ощадбанк» показує, що банк в сучасних умовах значно збільшив ефективність діяльності по всіх показниках. Незважаючи на діяльність банку в умовах воєнного стану показники рентабельності власного капіталу та активів банку значно зросли.

В сучасних умовах стратегічні завдання АТ «Ощадбанк» передбачають розширення та зміцнення бізнесу за рахунок ефективного задоволення потреб клієнтів, оптимізації внутрішньої структури та процесів, розвитку цифрових сервісів для клієнтів з метою досягнення стабільного й прибуткового розвитку. Основними стратегічними цілями є забезпечення на основі збільшення та зміцнення фінансових ресурсів зростання активних операцій, у тому числі кредитного портфеля роздрібного бізнесу, ММСБ та корпоративного бізнесу.

3.2. Зарубіжний досвід формування ресурсних позицій та потенціалу банківських установ

Умови банківської конкуренції та зміни в зовнішньому середовищі вимагають від банків не лише управління наявними фінансовими ресурсами, але й розробки стратегічного підходу до формування потенційних ресурсів. Це є ключовим для досягнення прибутковості та високої позиції на ринку банківських послуг у довгостроковій перспективі. Для вдосконалення стратегій управління фінансовими ресурсами, банкам важливо використовувати *концепцію ресурсної позиції*. Це комплексний порівняльний показник, який визначає обсяг, структуру джерел формування банківських ресурсів, враховує конкурентні переваги на ринку та визначає пріоритети в ресурсному розвитку.

Характеристиками ресурсних позицій є:

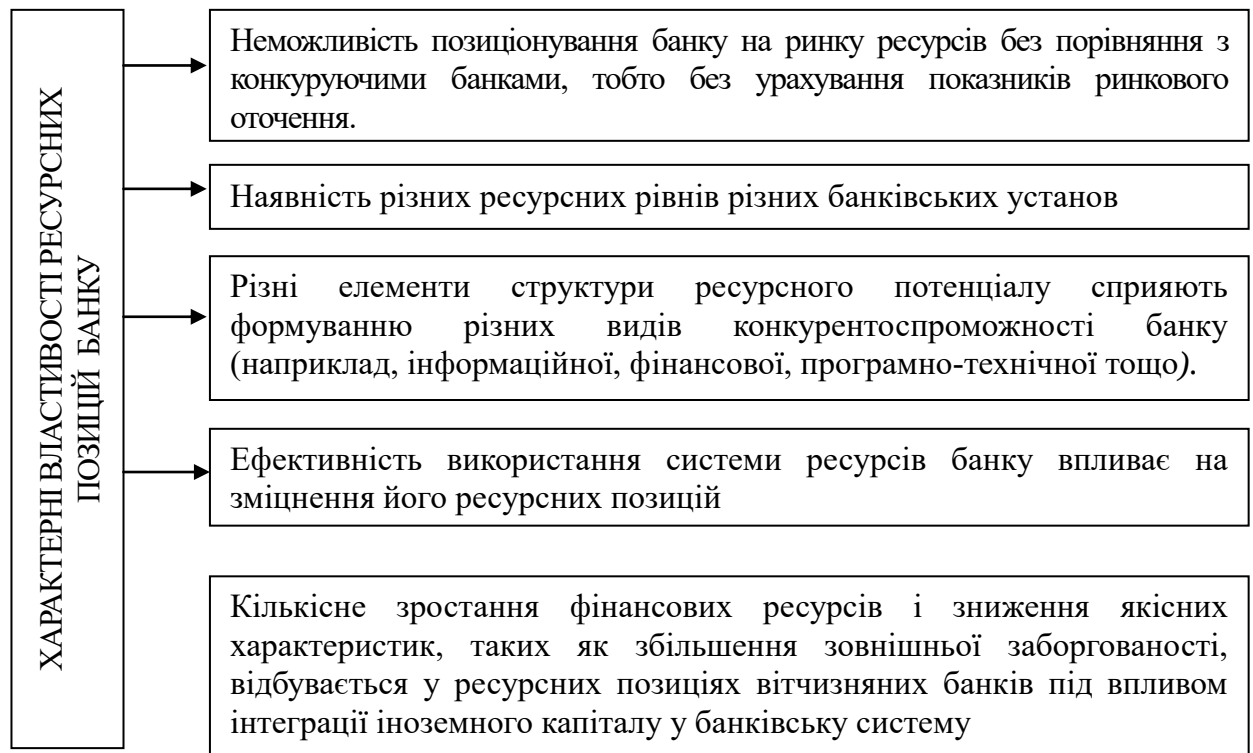


Рис. 3.2 Характерні властивості ресурсних позицій банку

Джерело: складено за [45, с.185]

Для визначення конкурентних переваг у порівнянні з позиціями лідерів використовують матричні методи, які часто застосовують консалтингові фірми з США. З належним інформаційним забезпеченням ці матриці забезпечують достовірні результати порівняння ресурсних позицій різних банківських установ. Однією з моделей корпоративного планування є модель Бостонської консалтингової групи (BCG), яка аналізує потоки грошових коштів установ. При адаптації положень матриці BCG для аналізу банківського ресурсного потенціалу, увага зосереджена на грошових потоках, що використовуються для проведення операцій у певному сегменті діяльності або виникають внаслідок вкладення ресурсів у банківські активні операції. Згідно з теорією BCG, рівень нагромадження та використання коштів залежить від темпів зростання попиту на ринку ресурсів та відносної частки банку (або групи банків) на цьому ринку [45].

Модель BCG зазначає основними цілями установи зростання норми та обсягу прибутку, який можна отримати через реалізацію чотирьох можливих сценаріїв:

- 1) Збільшення питомої ваги банківської установи на ринку фінансових ресурсів.
- 2) Конкуренція за збереження частки установи на ринку фінансових ресурсів.
- 3) Максимальне використання наявної ресурсної позиції банківської установи на фінансовому ринку.
- 4) Припинення неефективних ресурсних стратегій банку [46].

Важливою умовою використання матриці є визначення темпів зростання ринку та питомої ваги банківської установи на фінансовому ринку. Конкурентні позиції банку визначаються питомою вагою установи на ринку фінансових ресурсів, яка обчислюється як відношення величини фінансових ресурсів установи до обсягу сформованих фінансових ресурсів банківської установи - лідера ринку. Якщо коефіцієнт більший за 1, це свідчить про

сильні конкурентні позиції банку на ринку. У разі, якщо значення коефіцієнта менше 1, це означає, що інші установи мають сильніші конкурентні переваги [45, с. 108].

Підхід фахівців Boston Consulting Group визначає наступні положення щодо ресурсних позицій вітчизняних банків:

- визначення ресурсних позицій банківських установ за допомогою матричної моделі;
- кожен квадрант матриці відповідає визначеній ресурсній позиції;
- критерії ресурсних позицій: обсяг депозитних ресурсів, величина власного балансового капіталу, розмір зовнішнього боргу банківських установ, сума клієнтських кредитів.

Вибір цих критеріїв обґрунтований тим, що дозволяє порівнювати ресурсні позиції чотирьох груп вітчизняних банківських установ та визначити, через які джерела формуються їхні ресурси та яким чином ці ресурси використовуються для кредитування економіки [46].

Сегмент «зростання» відображає використання нових альтернативних джерел та методів для формування фінансових ресурсів, що зазвичай недоступні для більшості вітчизняних банків. Це дозволяє банківським установам акумулювати значні суми депозитних ресурсів та використовувати їх для активних операцій. Головною проблемою у цьому сегменті є збалансованість між витратами та ризиками при привлеченні фінансових ресурсів з нових джерел. Позиціонування у сегменті передбачає отримання значної маржі – фінансові ресурси акумулюються за ставкою, нижчою за ринковою, розміщуються за середньою ринковою або вищою. Позиціонування у сегменті "зростання" підтверджує, що банківська установа є лідером у формуванні фінансових ресурсів. Певний продукт банківської установи дозволяє залучати депозитні кошти значних обсягів, що забезпечує збільшення прибутковості (темп зростання вищий за 50%).

Сегмент «зосередження» відображає забезпечення банківської установи достатнім доходами, утримуючи конкурентні позиції на

фінансовому ринку завдяки накопиченню фінансових ресурсів у достатніх обсягах за ринковими ставками (установа перейшла в цей сегмент внаслідок зміни умов - сповільнення темпів зростання).

Таблиця 3.4

Матрична модель (BCG) визначення ресурсних позицій банківської установи

Характеристика параметрів матриці та рекомендацій	Зародження	Зростання	Зосередження	Скорочення
Показник зростання попиту на ресурси	Високий (більше 50%)	Високий (більше 50%)	Низький (нижче 50%)	Низький (менше 50%)
Відносна частка на ринку ресурсів	Низька (менше 1)	Висока (більше 1)	Висока (більше 1)	Низька (менше 1)
Рекомендовані дії для посилення ресурсних позицій	Збільшити відносну частку на ринку ресурсів, що забезпечить посилення ресурсних позицій	Зберегти та/або посилити відносну частку банку на ринку ресурсів із збереженням високих темпів зростання попиту на ресурси	Утримувати або збільшувати відносну частку на ринку ресурсів у межах даного сегмента матриці	Скорочувати, ліквідовувати частку на ринку або, якщо це можливо та прийнятно для банків, функціонувати у цьому сегменті

Джерело: складено за [44; 47]

Банківські продукти, які відносяться до цього сегменту, не потребують дуже значних витрат ресурсів (праці, фінансів, ін.), обсяги накопичених ресурсів є прийнятними для банку. Темпи зростання ринку у накопиченні фінансових ресурсів є меншими порівняно з позицією "зростання" (менше 50%), але конкурентоспроможність банківської установи щодо формування пасивів залишається на високому рівні, що підтверджується позиціонуванням у секторі, де питома вага на фінринку вище за 1 порівняно з конкурентами.

Сегмент «становлення» відображає потенціал прибутковості та швидкого росту банківської установи з темпом, перевищуючи 50%. Однак,

ринкова частка банку порівняно з конкурентами є невеликою, значення менше одиниці. Для збереження та зміцнення конкурентних позицій, банкам необхідно вкладати кошти в залучення фінансових ресурсів та розробку нових продуктів та послуг, що дозволить залучити додаткові ресурси та спрямувати їх у найбільш прибуткові напрямки. Перебування у цьому сегменті матриці пов'язане з ризиком та невизначеністю, оскільки неефективні інвестиції можуть призвести до зміни напрямку банківської діяльності в сектор "зростання", зниження конкурентних позицій та темпів зростання, що в свою чергу може спровокувати перехід банку до сектору "скорочення". Зміщення до сегменту "зростання" стає можливим лише за умови, що інвестиції у розробку та впровадження банківських продуктів та послуг стимулюватимуть клієнтів користуватися ними (деPOSITними чи кредитними продуктами).

Сегмент «скорочення» відображає банківські продукти та послуги, що характеризуються помірними темпами зростання (до 50%) та слабкими конкурентними позиціями на ринку (відносна частка на ринку менше 1). Механізми, що використовуються банками для накопичення фінансових ресурсів, є неефективними та дорогими. Спроби банків підвищити свою частку на ринку негайно зустрічають опір конкурентів, які блокують їх зусилля. Але варто зауважити, що деякі банки, перебуваючи у цьому сегменті матриці, отримують користь, оскільки їх дії нейтралізують вплив конкурентів, дозволяючи накопичувати фінансові ресурси та зберігати невелику частку на ринку (до значення 1), маючи відносно сильну конкурентну позицію. Темпи росту ринку можуть бути низькими (до 50%), проте це дозволяє отримувати обмежені прибутки без значних додаткових витрат та інвестицій. Саме тому деякі банки залишаються лідерами у цьому сегменті, оскільки вони успішно нейтралізують вплив інших конкурентів.

Отже, матрична модель визначення ресурсних позицій банку є інструментом оцінювання, що дозволяє класифікувати банки відповідно до

їхньої стратегічної орієнтації та рівня ефективності у формуванні фінансових ресурсів. Основні характеристики цієї моделі включають такі елементи:

Сегментування: Модель розділяє банки на різні сегменти або квадранти в залежності від їхніх ресурсних позицій. Кожен сегмент відповідає певній стратегічній орієнтації банку.

Показники: Для визначення ресурсних позицій використовуються різні показники, такі як обсяг депозитів, власний капітал, зовнішній борг та обсяги наданих кредитів. Ці показники допомагають оцінити рівень фінансової стабільності та конкурентоспроможності банку.

Стратегічна орієнтація: Кожен сегмент матриці відображає певну стратегічну орієнтацію банку, таку як зростання, зосередження, скорочення чи зародження. Це вказує на те, яку стратегію банк приймає у формуванні та управлінні своїми ресурсами.

Аналіз конкурентної позиції: Модель дозволяє провести порівняльний аналіз конкурентних позицій банків у відповідних сегментах. Це допомагає банкам зрозуміти їхню позицію на ринку порівняно з конкурентами та розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності [44; 47].

Матрична модель визначення ресурсних позицій банківської установи є корисним інструментом для управління ресурсною базою та формуванні ресурсного потенціалу. Вона допомагає банкам зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для подальшого розвитку.

Протягом останніх років вітчизняні банки працюють в умовах великих викликів, таких як світова пандемія, політичні конфлікти, економічна нестабільність, військові дії. Найбільш значущу роль у їхній діяльності відіграють депозитні операції, які безпосередньо піддаються впливу цих викликів. У практиці зарубіжних банків також залучені через депозити фінансові ресурси є основним джерелом для підтримки та розвитку банківської сфери.

Простежимо загальну динаміку темпів приросту депозитів юридичних та фізичних осіб європейських банків на рис.3.3.



Рис. 3.3 Загальні депозити Європейських банків зони євро, темпи приросту
Джерело: складено за [53]

Слід визначити, що з початку 2000 року до 2009 року спостерігалася позитивна величина темпів зростання депозитних ресурсів європейських банків. Після 2009 року також простежується позитивний тренд збільшення темпів зростання депозитних ресурсів. Найбільшу позитивну величину темп зростання загальних депозитів мав у 2021 році, коли значення досягло 20,00%. Останні роки 2022-2023 року характеризуються скороченням позитивних величин зростання депозитних ресурсів банків та поступовим переходом до негативних значень на початку 2024 року до -0,6%.

При цьому різні країни світу демонстрували різні темпи зростання депозитної ресурсної бази. Темпи приросту депозитів Європейських банків у розрізі окремих країн світу зони євро станом на 01.01.2024 року надані на рис.3.4.

Варто зазначити, що в цілому європейські банки зони євро демонстрували скорочення депозитної бази за 2023 рік в порівнянні з попереднім роком. Характерною особливістю є те, банківські установи найбільш розвинутих країн зони євро (Франції, Португалії, Німеччини, Естонії, Фінляндії Австрії) мали за попередній рік скорочення обсягів

загальних депозитних ресурсів Найбільшу від'ємну величину темпу скорочення депозитного портфелю мали Нідерланди (-6,00%).

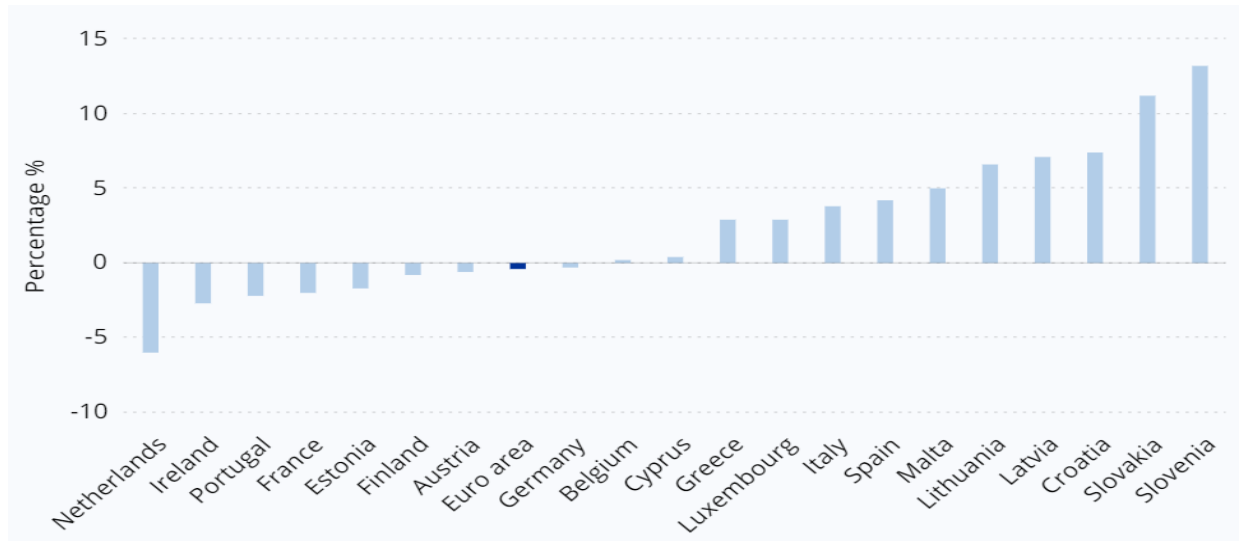


Рис. 3.4 Депозити Європейських банків зони євро за окремими країнами станом на 01.01.2024 року

Джерело: складено за [53]

В той же час Словенія, Словаччина, Хорватія, Латвія Мальта мали темп зростання депозитного портфелю більше 5,00% за останній рік.

Простежимо динаміку депозитів юридичних та фізичних осіб європейських банків за строками залучення до 1 року та більше 1 року (рис.3.5,3.6,3.7,3.8).

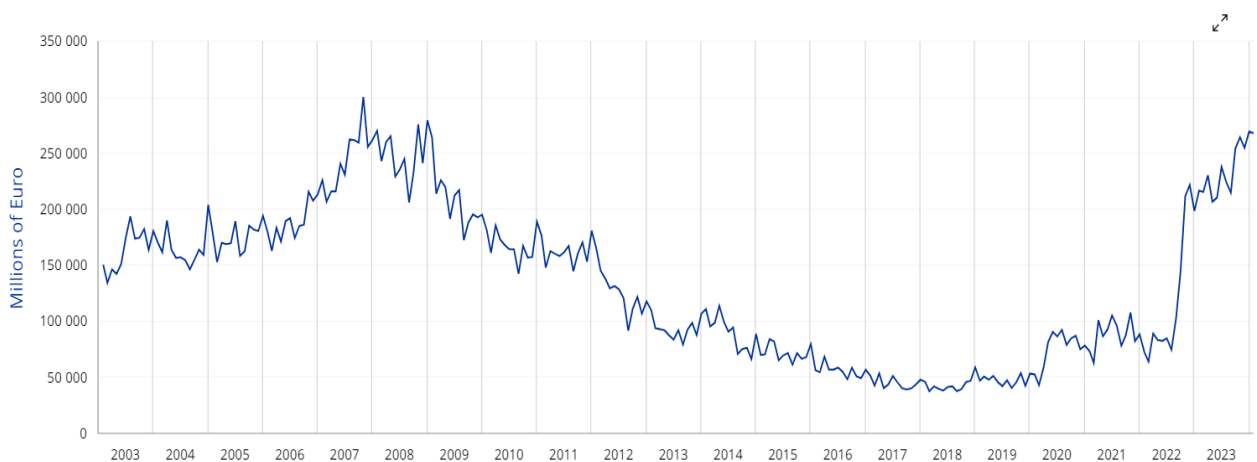


Рис. 3.5 Обсяги банківського бізнесу - депозити корпорацій Європейських банків зони євро із терміном погашення до одного року

Джерело: складено за [53]

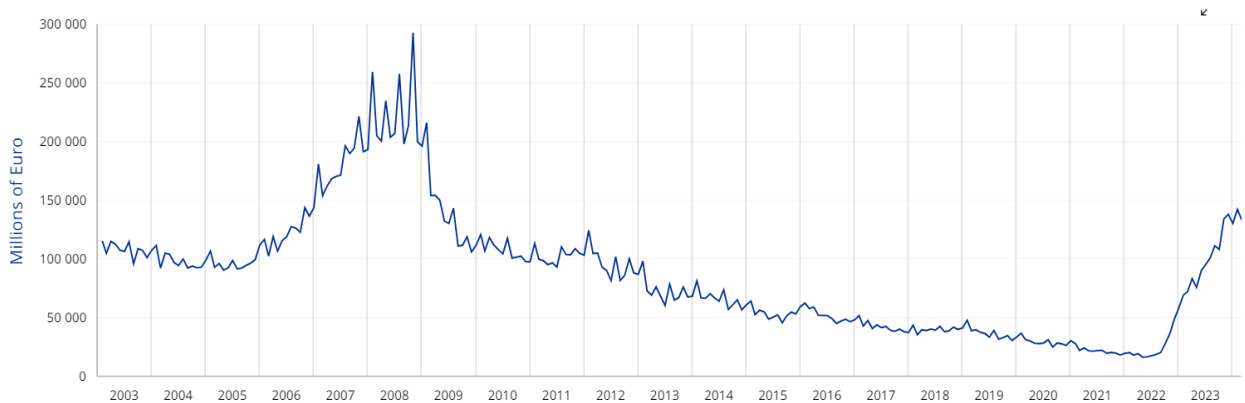


Рис. 3.6 Обсяги банківського бізнесу - депозити домашніх господарств Європейських банків зони євро із терміном погашення до одного року
Джерело: складено за [53]

Дані показують, що динаміка короткострокових депозитів Європейських банків зони євро має хвилеподібний тренд – із зростанням обсягів впродовж 2003-2008 років та тривалим скороченням впродовж 2009-2018 роки за депозитами юридичних осіб та 2009-2022 роки за депозитами фізичних осіб. На протязі останніх двох років короткострокові депозити корпорацій та депозити домашніх господарств характеризуються значним зростанням обсягів, але за цими категоріями банківських клієнтів їх сума не перевищувала найвищий рівень 2007-2008 років.

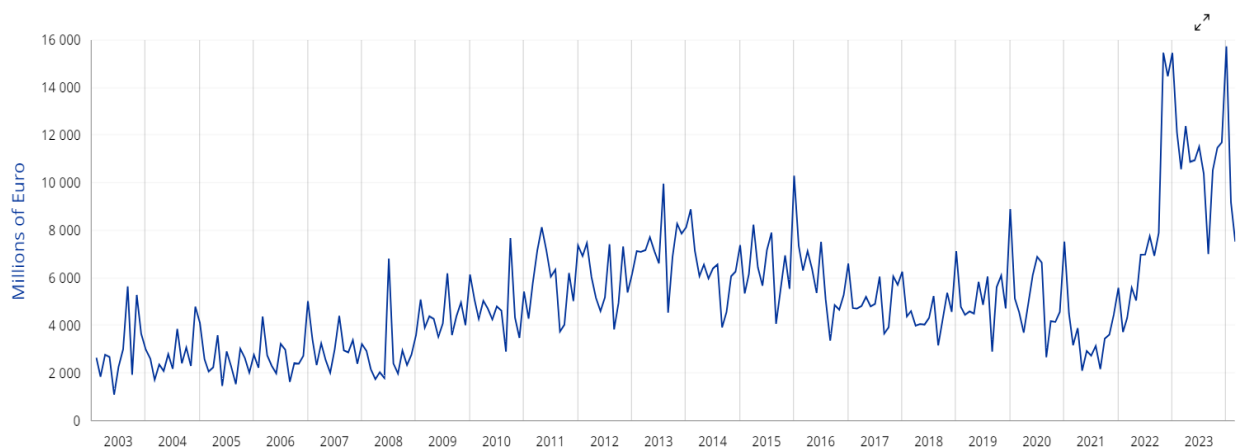


Рис. 3.7 Обсяги банківського бізнесу - депозити корпорацій Європейських банків із терміном погашення понад один рік
Джерело: складено за [53]

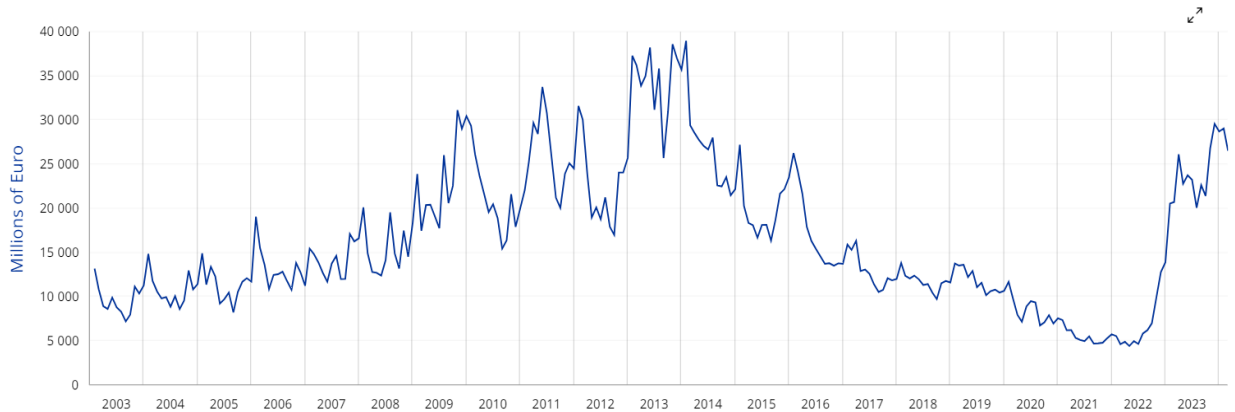


Рис. 3.8 Обсяги банківського бізнесу - депозити домогосподарств

Європейських банків із погашення понад один рік

Джерело: складено за [53]

Дані показують, що динаміка довгострокових депозитів Європейських банків зони євро за депозитами фізичних осіб має варіаційну тенденцію – із зростанням обсягів впродовж 2010-2013 років та тривалим скороченням впродовж 2014-2022 роки; за депозитами юридичних осіб спостерігається поступова варіаційна тенденція до зростання їх обсягів із значним збільшенням впродовж 2022-2023 років.

Слід зазначити, що серед депозитів банків зони євро, залучаних від домогосподарств, короткострокові депозити (близько 150,00 млрд.євро) перевищують обсяги довгострокових коштів (близько 30,00 млрд.євро) на початок поточного року. Також серед депозитів банків зони євро, залучаних від корпорацій, короткострокові депозити (близько 270,00 млрд.євро) значно перевищують обсяги довгострокових коштів (близько 16,00 млрд.євро). В цілому, депозити корпорацій незначно перевищують депозитні кошти домогосподарств [54].

Оптимізація ресурсного потенціалу вітчизняних та європейських банківських установ передбачає використання наступних заходів: випереджаюче зростання власного капіталу банків, потрібного для підвищення довіри до банківських установ; посилення відповідальності

власників та менеджменту банків за якість управління ресурсною базою; забезпечення клієнтської довіри до банківської установи шляхом інформованості про банківські продукти та послуги; зменшення загальних витрат на формування ресурсної бази через поступове зниження рівня депозитних процентних ставок, оптимізацію організаційної структури, підвищення продуктивності, зменшення накладних витрат, оптимізацію ціноутворення; впровадження збалансованої кредитної політики з врахуванням строків та обсягів ресурсної бази; зниження питомої ваги проблемних кредитних вкладень; формування оптимального портфеля фінансових ресурсів банківської установи відповідно до потреб, можливостей функціонування фінансового ринку; застосування сучасних методів управління банківським ризиками.

Висновки до розділу 3

Основою подальшого ефективного функціонування банківської установи у майбутньому є впровадження стратегічного підходу до формування та використання знань та навичок персоналу, інформаційних, технічно-логічних та матеріальних ресурсів, а також організаційного, управлінського, інвестиційного, інноваційного потенціалу банку.

Впровадження та розрахунок збалансованої системи показників розширює можливості вимірювання, оцінки та процесу контролю формування ресурсного потенціалу банківської установи, перетворюючи стратегію у набір взаємопов'язаних показників, що враховують як поточний, так і майбутній розвиток.

Оцінювання економічних показників оптимальності структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» показує, що банк не має раціональної структури ресурсної бази за клієнтськими коштами, що обумовлено значним переважанням депозитів до утримання (62,1%) в структурі фінансових

ресурсів, нестачею коштів за строковими депозитами (31,8%). Проте АТ «Ощадбанк» в сучасних умовах майже не залежить від міжбанківських коштів.

Оцінювання економічних показників повноти використання фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» показує, що банк в сучасних умовах зменшив продуктивність використання депозитних ресурсів – тільки 29,8% депозитних ресурсів використовуються з максимальною ефективністю у вигляді кредитних вкладень. При цьому АТ «Ощадбанк» збільшує вкладення у цінні папери, в тому числі депозитні сертифікати НБУ, що відображається у достатніх значеннях показників рівня використання процентних пасивів та сукупних зобов'язань – близько 70,0%. З погляду на значне зростання активів АТ «Ощадбанк» потребує в майбутньому збільшення величини власного капіталу.

Оцінювання економічних показників ефективності використання залучених та запозичених коштів АТ «Ощадбанк» показує, що банк в сучасних умовах значно збільшив ефективність діяльності по всіх показниках. Незважаючи на діяльність банку в умовах воєнного стану показники рентабельності власного капіталу та активів банку значно зросли.

В сучасних умовах стратегічні завдання АТ «Ощадбанк» передбачають розширення та зміцнення бізнесу за рахунок ефективного задоволення потреб клієнтів, оптимізації внутрішньої структури та процесів, розвитку цифрових сервісів для клієнтів з метою досягнення стабільного й прибуткового розвитку. Основними стратегічними цілями є забезпечення на основі збільшення та зміцнення фінансових ресурсів зростання активних операцій, у тому числі кредитного портфеля роздрібного бізнесу, ММСБ та корпоративного бізнесу. Для досягнення цих основних цілей АТ «Ощадбанк» необхідно: здійснити залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів з різних джерел формування та на різні строки, досягти оптимального поєднання строків залучення та надання позик, а також їх вартості, забезпечити оптимальне розміщення фінансових ресурсів у різні види активів

з отриманням належного рівня прибутку, підтримуючи достатню ліквідність та оптимізацію ризиків, пов'язаних з цими операціями.

Оптимізація ресурсного потенціалу вітчизняних та європейських банківських установ передбачає використання наступних заходів: випереджаюче зростання власного капіталу банків, потрібного для підвищення довіри до банківських установ; посилення відповідальності власників та менеджменту банків за якість управління ресурсною базою; забезпечення клієнтської довіри до банківської установи шляхом інформованості про банківські продукти та послуги; зменшення загальних витрат на формування ресурсної бази через поступове зниження рівня депозитних процентних ставок, оптимізацію організаційної структури, підвищення продуктивності, зменшення накладних витрат, оптимізацію ціноутворення; впровадження збалансованої кредитної політики з врахуванням строків та обсягів ресурсної бази; зниження питомої ваги проблемних кредитних вкладень; формування оптимального портфеля фінансових ресурсів банківської установи відповідно до потреб, можливостей функціонування фінансового ринку; застосування сучасних методів управління банківським ризиками.

ВИСНОВКИ

Забезпечення діяльності банківської установи у сучасних умовах потребує необхідності наявності певної суми фінансових ресурсів та активів. Основним завданням банківських установ є стимулювання накопичення коштів суб'єктів господарювання та населення, перерозподіл їх з ціллю максимально ефективного використання, що призводить до зростання загальних інвестицій та потенціалу економічного розвитку.

Слід визначити, що ресурсний потенціал - це комплекс матеріальних і нематеріальних активів, які банківська установа мобілізує та використовує для досягнення максимального економічного вигоди від кредитної та інвестиційної діяльності. Це механізм перетворює потенційні ресурси у фактичні кредитні та інвестиційні продукти банку під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Огляд різних роз'яснень ресурсного потенціалу показує, що його тлумачення у сучасній науковій літературі різноманітне.

Ресурсний потенціал включає в себе всі ресурси, що були зібрані та сконцентровані банком з метою їх подальшого використання у кредитно-інвестиційних операціях. За допомогою відповідних засобів та стратегій концентрації банківських ресурсів формується ресурсний потенціал банківської установи. У структуру фінансового механізму формування ресурсного потенціалу входять різноманітні фінансові прийоми та інструменти, а також правове, інформаційне та аналітичне забезпечення.

Фінансовий механізм ресурсного потенціалу банківської установи використовує різні фінансові інструменти та методи, за допомогою яких нагромаджуються власні, запозичені та залучені ресурси.

Формування ресурсного потенціалу банківської установи включає в себе розкриття організаційно-інформаційних зв'язків фінансового механізму банку з ринковим оточенням. Це дозволяє підвищити гнучкість та розширити

набір можливостей для забезпечення достатнього обсягу різних видів банківських ресурсів

Існує три основні групи методів оцінювання ефективності ресурсної політики банків та ступеня використання ресурсного потенціалу: методи, що ґрунтуються на системі рейтингів; методичні підходи, що базуються на аналізі коефіцієнтів банків; методичні підходи, що базуються на фінансовому аналізі, використовуються для оцінювання ефективності використання ресурсної бази та стратегії управління ресурсами.

Ефективність ресурсної політики доцільно проводити по трьох основних напрямках: створення оптимальної структури ресурсної бази банківської установи, щоб забезпечити найбільш ефективне використання доступних ресурсів; формування найбільш оптимального активно-пасивного потенціалу банківської установи, що дозволить збалансувати активи та пасиви для досягнення максимальної рентабельності та мінімізації ризиків; створення стійкої ресурсної бази банку, яка забезпечить стабільність фінансових показників та здатність банку витримувати зовнішні шоки та стресові ситуації.

Стабільність та достатність фінансових ресурсів є необхідною передумовою для ефективного функціонування банківської установи.

Оцінювання динаміки формування ресурсної бази АТ «Ощадбанк» свідчить про нарощування банком фінансових ресурсів протягом періоду дослідження, зростання та укріплення ресурсної бази як в частині власного капіталу, так і банківських зобов'язань. Але, незважаючи на стрімкі темпи збільшення власного капіталу АТ «Ощадбанк», його частка у загальних ресурсах залишається достатньо низкою 7,8% банківських пасивів.

Основну частину ресурсного забезпечення АТ «Ощадбанк» 94,4% складають саме залучені депозитні кошти банківських клієнтів. Це безпосередньо відповідає напрямку діяльності банківської установи щодо формування ресурсної бази за рахунок депозитних коштів вкладників. Ресурсну базу АТ «Ощадбанк» банку складають депозитні кошти трьох груп

клієнтів: роздрібного бізнесу, мікро-, малого, середнього та корпоративного бізнесу.

Депозитні ресурси клієнтів АТ «Ощадбанк» протягом періоду дослідження зростали переважно за рахунок збільшення коштів населення. При цьому частка коштів населення в ресурсній базі банку значна – 63,6% та досить стабільна, хоча спостерігається стійка тенденція до нарощування частки коштів суб'єктів господарювання в ресурсній базі банку. Щодо якості та потенційних можливостей використання зазначених депозитних ресурсів АТ «Ощадбанк» в складі ресурсної бази має більшу частку мінливих фінансових джерел – 66,3% депозитного портфелю складають клієнтські депозити до утримання, питома вага строкових депозитів становить лише 33,7% депозитних коштів та має загальну тенденцію до скорочення. Портфель строкових депозитів АТ «Ощадбанк» характеризується коштами фізичних осіб - 80%, коштами клієнтів ММСБ -12%, коштами клієнтів корпоративного бізнесу – 8%.

Клієнтський депозитний портфель АТ «Ощадбанк» достатньо диверсифікований, він представлений сімнадцятьма сферами економічної діяльності. Але слід зазначити, що незважаючи на достатній рівень диверсифікації, сума вкладень депозитних коштів суб'єкти підприємницької діяльності дуже незначна.

Слід зазначити, що дослідження процесу формування фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» виявило наступні тенденції розвитку банківського бізнесу: підвищення питомої ваги депозитів фізичних осіб; скорочення питомої ваги депозитів юридичних осіб; збільшення питомої ваги депозитів до утримання, серед строкових депозитів – зростання частки короткострокових ресурсів, які обмежують кредитні можливості банківської установи. Отже, АТ «Ощадбанк» має достатньо оптимальну ресурсну базу, яка поєднує надійність, стійкість з невеликою вартістю фінансових ресурсів.

Основою подальшого ефективного функціонування банківської установи у майбутньому є впровадження стратегічного підходу до

формування та використання знань та навичок персоналу, інформаційних, технічно-логічних та матеріальних ресурсів, а також організаційного, управлінського, інвестиційного, інноваційного потенціалу банку.

Впровадження та розрахунок збалансованої системи показників розширює можливості вимірювання, оцінки та процесу контролю формування ресурсного потенціалу банківської установи, перетворюючи стратегію у набір взаємопов'язаних показників, що враховують як поточний, так і майбутній розвиток.

Оцінювання економічних показників оптимальності структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» показує, що банк не має раціональної структури ресурсної бази за клієнтськими коштами, що обумовлено значним переважанням депозитів до утримання (62,1%) в структурі фінансових ресурсів, нестачею коштів за строковими депозитами (31,8%). Проте АТ «Ощадбанк» в сучасних умовах майже не залежить від міжбанківських коштів.

Оцінювання економічних показників повноти використання фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» показує, що банк в сучасних умовах зменшив продуктивність використання депозитних ресурсів – тільки 29,8% депозитних ресурсів використовуються з максимальною ефективністю у вигляді кредитних вкладень. При цьому АТ «Ощадбанк» збільшує вкладення у цінні папери, в тому числі депозитні сертифікати НБУ, що відображається у достатніх значеннях показників рівня використання процентних пасивів та сукупних зобов'язань – близько 70,0%. З погляду на значне зростання активів АТ «Ощадбанк» потребує в майбутньому збільшення величини власного капіталу.

Оцінювання економічних показників ефективності використання залучених та запозичених коштів АТ «Ощадбанк» показує, що банк в сучасних умовах значно збільшив ефективність діяльності по всіх показниках. Незважаючи на діяльність банку в умовах воєнного стану показники рентабельності власного капіталу та активів банку значно зросли.

В сучасних умовах стратегічні завдання АТ «Ощадбанк» передбачають розширення та зміцнення бізнесу за рахунок ефективного задоволення потреб клієнтів, оптимізації внутрішньої структури та процесів, розвитку цифрових сервісів для клієнтів з метою досягнення стабільного й прибуткового розвитку. Основними стратегічними цілями є забезпечення на основі збільшення та зміцнення фінансових ресурсів зростання активних операцій, у тому числі кредитного портфеля роздрібного бізнесу, ММСБ та корпоративного бізнесу. Для досягнення цих основних цілей АТ «Ощадбанк» необхідно: здійснити залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів з різних джерел формування та на різні строки, досягти оптимального поєднання строків залучення та надання позик, а також їх вартості, забезпечити оптимальне розміщення фінансових ресурсів у різні види активів з отриманням належного рівня прибутку, підтримуючи достатню ліквідність та оптимізацію ризиків, пов'язаних з цими операціями.

Оптимізація ресурсного потенціалу вітчизняних та європейських банківських установ передбачає використання наступних заходів: випереджаюче зростання власного капіталу банків, потрібного для підвищення довіри до банківських установ; посилення відповідальності власників та менеджменту банків за якість управління ресурсною базою; забезпечення клієнтської довіри до банківської установи шляхом інформованості про банківські продукти та послуги; зменшення загальних витрат на формування ресурсної бази через поступове зниження рівня депозитних процентних ставок, оптимізацію організаційної структури, підвищення продуктивності, зменшення накладних витрат, оптимізацію ціноутворення; впровадження збалансованої кредитної політики з врахуванням строків та обсягів ресурсної бази; зниження питомої ваги проблемних кредитних вкладень; формування оптимального портфеля фінансових ресурсів банківської установи відповідно до потреб, можливостей функціонування фінансового ринку; застосування сучасних методів управління банківським ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л.Фінансово-економічний словник. Львів: Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2015. 714 с.
2. Банківські операції: підручник за ред. д-ра екон. наук, проф.О. В. Дзюблюка. Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2013. 688 с.
3. Енциклопедія банківської справи України: за ред. В. С. Стельмаха та ін. К. : Молодь, 2001.680 с.
4. Аналіз банківської діяльності / уклад. Н.О. Станіславчук. Умань: Візаві, 2018. 191 с
5. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2018. 485 с.
6. Копилук О. І., Музичка О. М. Аналіз банківської діяльності: навч. посіб.Укоопспілка, Львів. торг.-екон. ун-т.Львів : Видво Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 415с.
7. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Аналіз банківської діяльності: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 307с.
8. Щибиволок З.І. Аналіз банківської діяльності: нвчальний посібник. К.: Знання 2017.- 309с.
9. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Офіційний сайт ВР України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
- 10.Коваленко В.В. Трансформаційні напрями розвитку банківської системи України. Економічний форум. 2015. №2. 2015. С. 286-295.
- 11.Стан управління кредитними ресурсами українських банків. URL: <http://www.aub.com.ua>.
- 12.Панасенко Г. О. Синтезоване бачення поняття "ресурсний потенціал банку" в контексті розвитку економічної теорії. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.12. С. 291-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.

- 13.Панасенко Г. О. Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку. Агросвіт.2014. № 20.С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_20_8.
- 14.Панасенко Г. О. Вплив страхування вкладів клієнтів на ресурсний потенціал банків. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 11.С. 139-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_11_35.
- 15.Панасенко Г. О. Процесний підхід – потужний інструмент оцінки ефективності механізму формування ресурсного потенціалу банку. Економічний часопис XXI. 2014. № 9-10 (2).С. 24-27.
- 16.Коваленко В.В. Ресурсний потенціал банків України: методи оцінювання та напрями забезпечення його достатності. Економічний дискурс. 2016. Вип. 1. С. 89-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ed_2016_1_12.
- 17.Коваленко В.В. Ресурсний потенціал та інвестиційні можливості банків України. Стратегічні пріоритети. Серія : Економіка. 2015. № 4. С. 73-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spe_2015_4_11.
- 18.Драбаніч А. В., Пилипенко А. М. Ресурсний потенціал банку: оцінка та нарощування. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2014. № 3. С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2014_3_10/.
- 19.Омельченко О. І. Формування системи управління ресурсним потенціалом банку.Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 241-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_3_56.
- 20.Вожжов С. Ресурсний потенціал як чинник ефективності регулювання банківської ліквідності.Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. Вип. 115. С. 19-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_115_7.
- 21.Гуцалюк О. М. Особливості формування економічного, ресурсного та фінансового потенціалів комерційного банку. Держава та регіони.

- Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 3. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_3_16.
22. Адамик Б., Скірка А. Аналіз ресурсного потенціалу банківської системи у період кризи. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. Вип. 1. С. 63-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_1_7.
23. Іноземцева Є. В., Волкова В. В. Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_8.
24. Жмурко Н. В., Милянник З. С. Оцінка ресурсного потенціалу комерційних банків України в умовах фінансової кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13(3). С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_13%283%29_31.
25. Лановська Г. І., Мельниченко А. І. Ресурсний потенціал банківських установ як основа стабільного функціонування банківської системи України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 4. С. 17-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_4_6.
26. Барилук І. Стратегічний підхід до формування структури ресурсного потенціалу банку. Формування ринкової економіки в Україні. 2012. Вип. 26. Ч. 1 С. 16-24.
27. Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3(69). С. 36-40. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/189426/05-Pushak.pdf?sequence=1>.
28. Костель М. В., Скляр І. Д., Катериніна М. П. Фінансово-депозитний потенціал домогосподарств як фактор формування ресурсної бази

- банків. Економічний аналіз. 2014. Т. 15, № 2. С. 48-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%282%29_9.
29. Рисін В. В. Формування та розміщення довгострокових ресурсів банків в Україні: монографія. К.: УБС НБУ, 2018. 234 с.
30. Кудряшова В. В., Лиса О. В. Окремі аспекти формування ресурсного потенціалу банківської системи України. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 6. С. 143-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_6_27.
31. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Перспективи нарощення ресурсного потенціалу банку за рахунок активізації процесу залучення заощаджень населення. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1. С. 183-188.
32. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 236-241. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-1_0-pages-236_241.pdf.
33. Турило А.М. Рейтингова система оцінки фінансового стану комерційного банку. Економічні науки. 2011. №28. С. 260-263.
34. Крухмаль О.В. Основні методологічні підходи до визначення і оцінки фінансової стійкості банківської установи. О.В. Крухмаль. Вісник академії банківської справи Національного Банку України. 2008. № 3. С.179-183.
35. Аналіз банківської діяльності: підручник: А. М. Герасимович, І. М. Парасій-Вергуненко, В. М. Кочетков та ін.; за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. А. М. Герасимовича. К. : КНЕУ, 2010. 599 с.
36. Сало В. І., Криклій О. А. Фінансовий менеджмент банку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2011. 314 с.
37. Тиркало Р. І. Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес- діагностика, рейтинг. К.: Слобожанщина, 2009. 236 с.
38. Бікмухаметова Р. Б. Теоретичні аспекти управління пасивами комерційного банку. Молодий вчений. 2013. №10. С. 291-294.
39. Бобрик М. М. Фінансова стійкість банку. Банківська справа. № 8. 2012.

- С. 32–35.
40. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.
 41. Бутинця Ф.Ф. Аналіз діяльності комерційного банку: навчальний посібник. Житомир: ПП «Рута», 2001. 384 с.
 42. Тарасевич, Н.В. Фінансовий менеджмент у банках: навчальний посібник. Одеса: ОДЕУ, ротапринт. 2008 р. 182 с.
 43. Мілай А. О. Аналіз механізму управління ресурсним потенціалом українських банків. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2013. № 10.- С. 380-385. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_64.
 44. Балан В. Г., Тимченко І. П. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 101-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_22.
 45. Барилюк І. В. Механізм реалізації та розвитку ресурсного потенціалу банківських установ в Україні. Науковий вісник Чернівецького національного університету: збірник наук. праць. Економіка. – Чернівці: РУТА. 2018. Вип. 368–369. С. 184–189.
 46. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2016.– 392 с.
 47. Яшкіна Н. В. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель bsc). Приазовський економічний вісник. 2018. № 11. С. 42-45.
 48. Карась П., Приходько Н. Оцінка впливу ресурсного потенціалу банків на їх кредитно-інвестиційний портфель Економіст. 2015. № 6. С. 24-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_6_7.
 49. Білошапка В.С. Щодо оцінки ресурсного потенціалу банків України в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 4. С. 278–284.
 50. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.

51. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» Україна. URL: <http://www.oschadbank.ua>.
52. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: положення затверджене постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/?doc_id=20841.
53. European Central Bank: Data Portal. Deposits. URL: <https://data.ecb.europa.eu/main-figures/banks-balance-sheet/deposits>.
54. Oguntunde, P.E., Okagbu, H.I. (2023). Statistical analysis of bank deposits dataset. Data in brief, 18, 864-872.
55. Барилюк І. В. Збалансована система показників - основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ. Формування ринкової економіки в Україні: збірник наук. праць. - Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2016. Вип. 19. С. 147-153.
56. Панасенко Г. О. Довіра населення до банківської системи як чинник зміцнення ресурсного потенціалу банків. Наукові праці НДФІ. 2015. Вип. 4. С. 91-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2015_4_9.
57. Азізова К.М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. Бізнес-інформ. 2014. №1. С. 236-241.
58. Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І. Побудова стратегії управління ресурсним потенціалом банку в системі діагностики його оптимального обсягу та структури. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 18. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_18_8.
59. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Управління фінансовими ресурсами банку. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_38.
60. Халатур С. М., Грабчук О. М., Богачов Я. Д. Удосконалення теоретичних засад управління фінансовими ресурсами комерційного банку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 1. С. 48-53.