

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Формування фінансових ресурсів кредитних спілок (на матеріалах
кредитної спілки «Хмельницьке кредитне товариство»)»
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю
072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок
Якубовський Р.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., Попель С. А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Голова правління

Воробйова С.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КРЕДИТНИХ СПІЛОК.....	8
1.1. Економічна сутність і класифікація фінансових ресурсів кредитних спілок	8
1.2. Джерела формування фінансових ресурсів та фактори що на них впливають	8
8	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КРЕДИТНОЇ СПІЛКИ «ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КРЕДИТНЕ ТОВАРИСТВО».....	24
2.1. Аналіз обсягу, складу та структури фінансових ресурсів кредитної спілки	24
2.2. Оцінка формування фінансових ресурсів кредитної спілки.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КРЕДИТНОЇ СПІЛКИ «ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КРЕДИТНЕ ТОВАРИСТВО»	39
3.1. Проблемні аспекти формування фінансових ресурсів кредитної спілки.....	39
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення політики формування фінансових ресурсів кредитної спілки «Хмельницьке кредитне товариство»	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

АНОТАЦІЯ

Якубовський Р.Р. Формування фінансових ресурсів кредитних спілок (на матеріалах кредитної спілки «Хмельницьке кредитне товариство»).

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2026.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування фінансових ресурсів кредитних спілок в умовах воєнного стану та зміни регуляторного середовища. Розкрито економічну сутність та класифікацію фінансових ресурсів кооперативних установ, проаналізовано нормативно-правове регулювання їх діяльності з урахуванням нових вимог НБУ. Проведено комплексний аналіз діяльності ринку кредитних спілок України та безпосередньо КС «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 роки. Виявлено ключові тенденції: скорочення кількості учасників ринку, зростання частки непрацюючих кредитів (NPL), зниження ліквідності та рентабельності. На основі аналізу фінансової звітності оцінено структуру капіталу, платоспроможність та ефективність управління грошовими потоками досліджуваної спілки. Обґрунтовано напрями вдосконалення політики формування фінансових ресурсів. Розроблено Комплексну стратегію розвитку, яка базується на цифровізації послуг. Запропоновано впровадження веб-кабінету на базі технології PWA для дистанційного залучення коштів та розширення клієнтської бази. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та здійснено сценарне прогнозування динаміки фінансових ресурсів до 2027 року.

Ключові слова: кредитна спілка, фінансові ресурси, пайовий капітал, ліквідність, платоспроможність, цифровізація, PWA-технологія, фінансова стійкість.

ANNOTATION

Yakubovskiy R. R. Formation of Financial Resources of Credit Unions (based on the materials of the credit union “Khmelnyskyi Credit Society”). Qualifying scientific work submitted as a manuscript. Master’s thesis for the award of the Master’s degree in specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. Khmelnytskyi, 2026.

The thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of financial resources of credit unions under conditions of martial law and changes in the regulatory environment. The economic essence and classification of financial resources of cooperative institutions are revealed, and the regulatory and legal framework of their activities is analyzed with due regard to new requirements of the National Bank of Ukraine. A comprehensive analysis of the Ukrainian credit union market in general and the activities of the credit union “Khmelnyskyi Credit Society” in particular for 2020–2024 is conducted. Key trends are identified, including a decrease in the number of market participants, an increase in the share of non-performing loans (NPLs), and a decline in liquidity and profitability. Based on the analysis of financial statements, the capital structure, solvency, and efficiency of cash flow management of the studied credit union are assessed. Directions for improving the policy of financial resource formation are substantiated. A comprehensive development strategy based on service digitalization is developed. The introduction of a web cabinet based on PWA technology for remote fundraising and expansion of the client base is proposed. The economic efficiency of the proposed measures is calculated, and scenario forecasting of the dynamics of financial resources until 2027 is carried out.

Keywords: credit union, financial resources, share capital, liquidity, solvency, digitalization, PWA technology, financial stability.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних геополітичних та економічних викликів фінансова система України зазнає глибинних трансформацій. Ключовою передумовою стабільності національної економіки стає ефективне функціонування інститутів фінансової кооперації, серед яких провідне місце посідають кредитні спілки. Вони виконують унікальну соціально-економічну місію, забезпечуючи доступ до фінансових послуг для широких верств населення та малого бізнесу, які часто обмежені у доступі до банківського кредитування через високі вимоги до застави або складність бюрократичних процедур.

Проте, здатність кредитних спілок реалізовувати свою соціальну функцію та забезпечувати фінансову інклюзію безпосередньо залежить від достатності, стабільності та якості їхніх фінансових ресурсів. Саме ресурсна база виступає матеріальним підґрунтям діяльності установи, визначаючи її потенціал у здійсненні активних операцій, покритті поточних витрат та нівелюванні ризиків. В умовах воєнного стану та економічної невизначеності питання оптимізації механізму формування фінансових ресурсів, пошуку балансу між власним та залученим капіталом стає не лише запорукою платоспроможності окремої спілки, а й фактором довіри з боку її пайовиків.

Науковці наголошують, що кредитні спілки є важливим компонентом фінансового ринку України, оскільки відіграють значну роль у забезпеченні фінансових послуг для населення та малого бізнесу [1, с. 20]. Їх діяльність сприяє підвищенню рівня фінансової доступності, зокрема в регіонах, де традиційні банківські послуги менш розвинені. У зв'язку з економічними кризами та фінансовою нестабільністю, кредитні спілки стали ще більш затребуваними [48, с. 113].

Теоретико-методологічні аспекти функціонування кредитних спілок досліджували багато вітчизняних вчених. Зокрема, Л. А. Савельєва слушно зазначає, що кредитна спілка є специфічним суб'єктом цивільно-правових

відносин, де фінансова складова нерозривно пов'язана із соціальною місією взаємодопомоги [33].

Останніми роками проблематика формування фінансових ресурсів стала об'єктом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розробку теоретичних та практичних аспектів цієї теми зробили такі вчені, як: О. І. Антонюк [1], В. М. Дереза [13], В. В. Гончаренко [10; 11], М. І. Крупка [29], З. М. Криховецька [28], О. М. Осадець [35] та інші. У своїх працях вони розглядають питання капіталізації, управління ліквідністю та оптимізації структури активів і пасивів. Проте, попри значний інтерес науковців, стрімкі зміни в економічному середовищі, законодавстві та нові виклики воєнного часу зумовлюють необхідність подальшого вивчення цієї теми та пошуку нових механізмів забезпечення фінансової стійкості кредитних спілок.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад та напрацювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування фінансових ресурсів кредитної спілки в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та класифікацію фінансових ресурсів кредитних спілок;
- систематизувати джерела формування фінансових ресурсів та визначити фактори впливу на них;
- провести аналіз динаміки, складу та структури фінансових ресурсів Кредитної спілки «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 роки;
- здійснити оцінку формування та використання фінансових ресурсів досліджуваної установи за допомогою системи фінансових коефіцієнтів;
- ідентифікувати проблемні аспекти формування фінансових ресурсів кредитних спілок на сучасному етапі;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення політики формування фінансових ресурсів в КС «Хмельницьке кредитне товариство».

Об'єктом дослідження є процес формування фінансових ресурсів кредитних спілок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування фінансових ресурсів кредитних спілок.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний (для розкриття сутності фінансових ресурсів та формулювання висновків); статистичний та порівняльний аналіз (для оцінки динаміки фінансових показників у часі); коефіцієнтний аналіз (для визначення рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності); графічний та табличний методи (для наочного відображення результатів дослідження).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі пропозиції та рекомендації можуть бути використані керівництвом КС «Хмельницьке кредитне товариство» для оптимізації структури капіталу, підвищення рівня ліквідності та забезпечення фінансової стійкості установи. Зокрема, запропоновані заходи щодо цифровізації послуг та вдосконалення депозитної політики сприятимуть залученню нових пайовиків та зростанню ресурсної бази спілки в умовах нестабільності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». За матеріалами конференції опубліковано тези доповіді на тему: «Управління ризиками в діяльності кредитних спілок в умовах макроекономічної нестабільності» [59].

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Повний обсяг роботи становить 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КРЕДИТНИХ СПІЛОК

1.1. Економічна сутність і класифікація фінансових ресурсів кредитних спілок

Кредитна спілка є унікальним інститутом на фінансовому ринку, який поєднує в собі риси фінансового посередника та громадської організації. Основоположним для розуміння правового статусу цих установ є законодавче трактування. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про кредитні спілки», кредитна спілка – це «фінансова установа, створена на засадах кооперації з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових та інших послуг, передбачених законом, а також здійснення іншої діяльності, визначеної законом, за рахунок об'єднання грошових внесків членів кредитної спілки та інших визначених джерел» [20].

Це законодавче визначення підкреслює, що кредитна спілка є не просто фінансовою установою, а організацією, яка базується на принципах кооперації, неприбутковості та солідарності, спрямовуючи свою діяльність на задоволення потреб саме своїх членів, а не на отримання прибутку для зовнішніх інвесторів.

Водночас у науковій спільноті існують різні підходи до розуміння глибинної сутності цього поняття. Так, О. І. Антонюк акцентує увагу на неприбутковому характері спілки, створеної для взаємного кредитування [1], В. М. Дереза підкреслює її відокремленість та самостійність [13], а Г. А. Буга визначає її як небанківську фінансову установу, що діє виключно в інтересах своїх членів [6]. Л. О. Вдовенко додає, що такі організації виконують не лише фінансову, а й соціальну функцію захисту інтересів пайовиків [5]. Історичний аспект розвитку кредитної кооперації та еволюція підходів до формування ресурсів детально висвітлені у працях О.В. Тахтай [48].

Разом з тим, незалежно від визначення, ефективне функціонування кредитної спілки як невід'ємної складової фінансової системи держави безпосередньо залежить від достатності та якості її фінансових ресурсів. Саме ресурси виступають матеріальним фундаментом, який дозволяє установі здійснювати статутну діяльність, покривати операційні витрати та формувати резерви для нівелювання ризиків. В.М. Дибя наголошує, що інституційне середовище є визначальним фактором для побудови ефективної моделі кредитної спілки [15].

Трансформуючи це поняття у площину кредитної кооперації, можна сформулювати специфічне визначення: фінансові ресурси кредитної спілки – це сукупність грошових фондів, що знаходяться у розпорядженні організації, формуються за рахунок власних накопичень (пайових внесків), залучених коштів членів спілки (депозитів) та інших джерел, і використовуються для забезпечення статутної діяльності, виконання фінансових зобов'язань та розвитку матеріально-технічної бази [10].

Глибоке розуміння специфіки формування фінансових ресурсів неможливе без аналізу сутності самої інституції кредитної кооперації. Хоча законодавство дає чітке визначення, у вітчизняній економічній науці існують різні підходи до трактування цього поняття. Одні науковці акцентують увагу на соціальній складовій (розглядаючи спілку як громадське об'єднання), інші - на фінансовій (як специфічного фінансового посередника), треті підкреслюють закритий, клубний характер діяльності. Варто зазначити, що теоретичні аспекти функціонування кредитних спілок також ґрунтовно досліджені у працях В.В. Гончаренка та О.Д. Вовчак [8, 10]. Систематизація цих наукових поглядів (табл. 1.1) дозволяє виокремити ті фундаментальні риси, які безпосередньо визначають особливості механізму формування капіталу кредитної спілки.

Фінансові ресурси кредитної спілки можна визначити як сукупність грошових фондів, що знаходяться у розпорядженні організації, формуються за рахунок власних накопичень, залучених коштів членів спілки та інших джерел, і

використовуються для забезпечення статутної діяльності, виконання фінансових зобов'язань та розвитку матеріально-технічної бази [10].

Таблиця 1.1. Наукові підходи до визначення економічної сутності кредитної спілки

Автор	Трактування поняття	Характеристика підходу
О. І. Антонюк Я. В. Шевчук	Розглядають як неприбуткову організацію, що об'єднує фізичних осіб на кооперативних засадах. Головна ціль - задоволення потреб у взаємному кредитуванні за рахунок акумуляції грошових внесків самих членів.	Акцентовано на неприбутковості та замкненому циклі руху капіталу (кошти членів - для членів).
В. М. Дереза	Визначає як самостійну, відокремлену фінансову установу неприбуткового типу. Діяльність зосереджена на фінансовому обслуговуванні учасників шляхом об'єднання їхніх зусиль та ресурсів.	Підкреслено автономність та самодостатність установи, яка покладається на власні сили учасників.
Г. А. Буга	Трактує як специфічну небанківську фінансову установу (НБФУ), створену фізичними особами на засадах кооперації для реалізації їхніх фінансових інтересів.	Зроблено наголос на небанківській природі та статусі учасників (виключно фізичні особи).
Л. О. Вдовенко	Вбачає в кредитній спілці громадську організацію добровільного типу. Основна місія - не лише кредитування, а й соціальний та фінансовий захист заощаджень її членів.	Виділено соціальну функцію та громадську природу об'єднання, що виходить за межі суто фінансових послуг.
А. С. Колесніченко	Описує як установу взаємного кредитування, що має ексклюзивний характер: послуги надаються виключно тим особам, які виступили її засновниками/членами.	Ключовим є принцип взаємності та закритості клубу користувачів послуг.
П. О. Нікіфоров	Характеризує як фінансового посередника кооперативного типу, що спеціалізується на кредитуванні не лише фізичних осіб, а й малого бізнесу, фермерських та домашніх господарств.	Розширено сферу діяльності на підтримку підприємництва (МСБ) та агросектору.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 6; 10; 18; 44; 55]

На відміну від комерційних банків, де основною метою формування ресурсів є отримання прибутку на вкладений капітал акціонерів, фінансові ресурси кредитної спілки мають яскраво виражений кооперативний характер. Згідно з Законом України «Про кредитні спілки», кредитна спілка є неприбутковою організацією, заснованою фізичними особами на кооперативних засадах [20]. Це означає, що власниками капіталу є самі клієнти (члени спілки), що докорінно змінює архітектуру формування ресурсної бази. Б.С. Стеценко акцентує увагу на тому, що інституційні засади функціонування ринку вимагають чіткого законодавчого розмежування прав власників та клієнтів [46]. Порівняльний аналіз банківського менеджменту та управління в кооперативах, проведений І.Б. Івасівим, підтверджує унікальність фінансових відносин у спілках [23]. Для наочного розуміння відмінностей у природі ресурсів цих двох типів фінансових установ наведемо порівняльну характеристику (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика формування фінансових ресурсів комерційних банків та кредитних спілок

Критерій порівняння	Комерційний банк	Кредитна спілка
Мета формування ресурсів	Отримання прибутку для акціонерів шляхом посередництва.	Задоволення потреб членів у кредитуванні та збереженні коштів (неприбуткова мета).
Власники капіталу	Акціонери (можуть не бути клієнтами банку).	Члени спілки (є одночасно клієнтами та власниками).
Джерела власного капіталу	Статутний капітал (акції), емісійний дохід.	Пайові внески членів (вступні, обов'язкові, додаткові).
Доступ до ринку запозичень	Широкий: кошти фіз., та юр, осіб, міжбанк, випуск облігацій.	Обмежений: виключно кошти членів спілки, кредити банків або об'єднань спілок.
Вартість ресурсів	Визначається ринковою кон'юнктурою та обліковою ставкою НБУ.	Визначається рішеннями загальних зборів членів (компроміс між вкладниками та позичальниками).

Джерело: складено автором

Окрему увагу в теоретичному аналізі слід приділити принципу подвійності статусу члена кредитної спілки, який виступає одночасно споживачем

фінансових послуг та власником капіталу установи. Ця інституційна особливість фундаментально змінює економічну природу фінансових ресурсів порівняно з комерційними банками. Якщо у банку клієнтські кошти є лише зобов'язанням, то у кредитній спілці вони мають ознаки квазі-капіталу. Дослідники зазначають, що така структура створює ефект «соціального забезпечення» фінансових ресурсів: лояльність членів та їхня зацікавленість у стабільності власної організації знижує ризик панічного відтоку коштів у кризові періоди, роблячи ресурсну базу кредитних спілок більш інертною та стійкою до зовнішніх шоків, ніж у класичних банківських установах [16]. Саме соціальна відповідальність та орієнтація на потреби громади є фундаментом довіри до кооперативного сектору [25].

Економічна сутність фінансових ресурсів кредитної спілки комплексно розкривається через функції, які вони виконують у процесі діяльності:

1. Забезпечувальна функція: формування фонду кредитування для надання позик членам спілки, що є основною метою діяльності кооперативу.

2. Захисна функція: створення резервів для покриття можливих збитків від неповернення кредитів та забезпечення фінансової стійкості установи перед зовнішніми викликами.

3. Операційна функція: фінансування поточних адміністративних витрат, утримання персоналу та матеріально-технічної бази.

4. Інвестиційна функція: вкладення тимчасово вільних коштів у високоліквідні активи (наприклад, державні цінні папери або депозити в об'єднаних кредитних спілках) для диверсифікації ризиків та отримання додаткового доходу [24].

Реалізація зазначених функцій відбувається у специфічному середовищі. Науковці, зокрема О.В. Дзюблюк та В.В. Гончаренко, наголошують, що специфіка фінансових ресурсів кредитних спілок полягає у замкненому циклі руху капіталу: кошти мобілізуються всередині спільноти членів спілки і перерозподіляються серед них же у вигляді кредитів [14].

Для глибокого аналізу фінансових ресурсів необхідна їх детальна класифікація. У науковій літературі та нормативно-правових актах найчастіше виділяють наступні ознаки класифікації:

1. За правом власності (базова класифікаційна ознака):

1) Власні фінансові ресурси (капітал): кошти, які належать кредитній спілці на правах власності і не підлягають поверненню (за винятком пайових внесків при виході члена зі спілки). До них відносяться:

- пайовий капітал: формується за рахунок обов'язкових та додаткових пайових внесків членів. Це фундамент фінансової незалежності спілки. Пайовий внесок – це не просто гроші, а підтвердження членства та права голосу в управлінні [20];

- резервний капітал: фонд, створений для покриття можливих збитків. Законодавство вимагає, щоб кредитні спілки спрямовували частину доходу на формування резервів для забезпечення платоспроможності;

- додатковий капітал: може включати вступні внески (які не повертаються), благодійні внески, безоплатно отримані активи;

- нерозподілений дохід: частина доходу, що залишається після сплати податків та відрахувань у фонди, і може бути використана для розвитку спілки або розподілена на пайові внески [40].

Важливим аспектом класифікації та структури власних ресурсів є виділення так званого «інституційного капіталу». Згідно зі стандартами Всесвітньої ради кредитних спілок (WOCCU) та системою фінансового моніторингу PEARLS, інституційний капітал – це неподільні резерви, які залишаються у власності спілки навіть у випадку її ліквідації (після розрахунків з кредиторами) і не підлягають розподілу між членами. Нарощування саме цієї частини фінансових ресурсів є ключовим індикатором зрілості кредитної спілки [17].

Детальну структуру власного капіталу як складової фінансових ресурсів наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура власного капіталу кредитної спілки

Джерело: складено на основі [20]

2) Залучені (позикові) фінансові ресурси: кошти, які спілка мобілізує на платній та зворотній основі. До них належать:

- внески (вклади) членів спілки на депозитні рахунки: основне джерело для формування кредитного портфеля;
- кредити від банків та об'єднаних кредитних спілок: використовуються для підтримання поточної ліквідності (наприклад, при касових розривах);
- інші зобов'язання: кредиторська заборгованість перед постачальниками, бюджетом, працівниками.

2. За джерелами формування:

- внутрішні джерела: амортизаційні відрахування, прибуток від операційної діяльності, доходи від інвестування вільних коштів.
- зовнішні джерела: залучення нових членів (розширення пайової бази), отримання грантів або донорської допомоги (характерно для міжнародних проектів розвитку кооперації), позики на міжбанківському ринку [11].

3. За терміном використання:

- короткострокові ресурси (до 1 року): поточні пайові внески, короткострокові депозити, овердрафти.

- середньострокові та довгострокові ресурси (понад 1 рік): резервний капітал, довгострокові депозити, нерозподілений прибуток минулих років. Співвідношення коротко- та довгострокових ресурсів визначає спроможність спілки видавати «довгі» кредити (наприклад, на житло чи розвиток бізнесу) [32].

4. За характером використання:

- оборотні кошти: ресурси, що постійно перебувають в обігу (кредити видані, кошти в касі та на рахунках).

- необоротні активи: ресурси, іммобілізовані в основні засоби (будівлі, обладнання, програмне забезпечення). Для кредитних спілок характерна низька частка необоротних активів порівняно з виробничими підприємствами.

Узагальнена класифікація фінансових ресурсів кредитної спілки за різними ознаками наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Класифікація фінансових ресурсів кредитних спілок

Ознака класифікації	Види фінансових ресурсів	Характеристика та складові елементи
За правом власності	Власні ресурси	Пайовий капітал (вступні та обов'язкові внески), резервний капітал, додатковий капітал, нерозподілений дохід минулих років.
	Залучені ресурси	Депозитні вклади членів спілки, кредити банків, позики від об'єднаних кредитних спілок, кредиторська заборгованість.
За джерелами формування	Внутрішні	Прибуток від операційної діяльності, амортизаційні відрахування, реалізація майна.
	Зовнішні	Мобілізація заощаджень членів спілки, отримання грантів, донорська допомога, міжбанківські кредити.
За терміном використання	Короткострокові	Ресурси терміном до 1 року (поточні рахунки, короткострокові депозити).
	Довгострокові	Ресурси терміном більше 1 року (пайовий фонд, резерви, довгострокові вклади).
За економічним призначенням	Оборотні	Кошти, що обслуговують процес кредитування та поточної діяльності.
	Інвестиційні	Кошти, спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази та капітальні вкладення.

Джерело: складено автором на основі [10, 14]

Варто також виділити особливу категорію ресурсів – страхові резерви. Специфіка кредитних спілок полягає у підвищеному ризику неповернення позик через часто спрощену процедуру оцінки позичальника (порівняно з банками) та орієнтацію на соціальний капітал (довіру). Тому формування резервів під кредитні ризики є не просто бухгалтерською вимогою, а економічною необхідністю для виживання фінансового кооперативу [26].

Аналізуючи економічну сутність фінансових ресурсів, неможливо оминати питання вартості їх залучення, яке у кредитних спілках має специфічний механізм регулювання. Оскільки метою спілки не є максимізація прибутку, вартість залучених ресурсів (депозитні ставки та дивіденди на паї) повинна знаходитись у рівновазі з вартістю розміщення цих ресурсів (проценти за кредитами). Тут виникає внутрішній економічний конфлікт, притаманний кооперативній моделі: члени-вкладники зацікавлені у дорожчих ресурсах (високих ставках за депозитами), тоді як члени-позичальники прагнуть здешевлення кредитних ресурсів. Ефективне управління фінансовими ресурсами кредитної спілки полягає саме у знаходженні компромісної «справедливої ціни» капіталу, яка б забезпечувала приплив нових вкладів і водночас не робила кредити недоступними для позичальників [18]. Проблема пошуку балансу між інтересами вкладників та позичальників є ключовою в управлінні фінансами кооперативу, що підтверджується дослідженнями [12].

Отже, економічна сутність фінансових ресурсів кредитної спілки полягає у їх дуалістичній природі: з одного боку, це капітал, необхідний для ведення господарської діяльності, а з іншого – це інструмент взаємодопомоги членів кооперативу. Ключовою відмінністю від банківського капіталу є домінування пайових відносин та формування ресурсної бази переважно за рахунок фізичних осіб, які одночасно є власниками та споживачами послуг. Оптимальна структура цих ресурсів, де збалансовано власні та залучені кошти, є запорукою фінансової стійкості кредитної спілки.

1.2. Джерела формування фінансових ресурсів та фактори що на них впливають

Процес формування фінансових ресурсів кредитної спілки є складною, динамічною системою, яка забезпечує безперервність фінансового посередництва між членами кооперативу. На відміну від банківських установ, де капітал формується значною мірою заради отримання прибутку акціонерами, у кредитних спілках джерела ресурсів мають чітко виражену соціально-економічну природу, орієнтовану на взаємодопомогу. Розуміння механізму мобілізації коштів вимагає детального аналізу як внутрішніх можливостей самої організації, так і зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

Для системного розуміння механізму мобілізації коштів та візуалізації структури фінансування установи, систематизуємо основні джерела формування ресурсів на рисунку 1.2.



Рисунк 1.2 – Структурно-логічна схема джерел формування фінансових ресурсів кредитної спілки

Джерело: розроблено автором на основі [10; 14]

Як видно з наведеної схеми, основу фінансової стійкості кредитної спілки складають внутрішні джерела формування ресурсів. Центральне місце тут

посідає нерозподілений дохід, який залишається у розпорядженні спілки після покриття всіх витрат та сплати податків. Хоча кредитна спілка є неприбутковою організацією, отримання позитивного фінансового результату є критично необхідним для нарощування власного капіталу. Цей дохід, як правило, не розподіляється між членами у вигляді дивідендів (що є характерним для акціонерних товариств), а спрямовується на поповнення резервного капіталу. Формування значних резервів за рахунок внутрішніх джерел виступає гарантом платоспроможності установи та дозволяє покривати непередбачувані збитки від неповернення кредитів без загрози для вкладів членів спілки [29]. Варто погодитися з думкою О.І. Барановського, що саме рівень резервування визначає межу фінансової безпеки соціально-економічних систем, до яких належать і кредитні спілки [2].

Важливим елементом внутрішніх джерел також виступають амортизаційні відрахування. Це частина вартості основних засобів, яка переноситься на вартість послуг і акумулюється у грошовій формі. У контексті кредитної спілки, де частка необоротних активів зазвичай є нижчою порівняно з виробничими підприємствами, роль амортизації є менш вагомою, проте вона залишається стабільним джерелом для фінансування оновлення комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та облаштування приміщень, що є необхідним для підтримки конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг [11].

Попри важливість внутрішніх накопичень, левову частку ресурсної бази кредитних спілок формують зовнішні джерела, серед яких домінують кошти, залучені безпосередньо від членів спілки. Специфіка кооперативної моделі полягає в тому, що клієнт є одночасно і власником, і споживачем послуг. Тому пайові внески членів є унікальним фінансовим інструментом, який не має аналогів у банківському секторі. Вступні та обов'язкові пайові внески формують пайовий капітал, який є фундаментом власності спілки. Згідно з сучасними підходами до управління, науковці розглядають пайовий капітал як найбільш стабільну частину ресурсів, оскільки він повертається пайовику лише у випадку

його виходу зі спілки, що забезпечує установі певний рівень фінансової незалежності від коливань ринку [44].

Іншим ключовим зовнішнім джерелом є залучення коштів членів спілки на депозитні рахунки. Саме депозитні вклади є основним ресурсом для активних операцій - кредитування. На відміну від банків, кредитні спілки законодавчо обмежені у залученні коштів широкого загалу, працюючи виключно з визначеним колом осіб - своїми членами. Це створює замкнену екосистему руху коштів, де ресурсна база безпосередньо залежить від добробуту та довіри конкретної спільноти. Депозити можуть залучатися як на визначений строк, так і до запитання, при цьому строкові вклади є більш бажаними для спілки, оскільки дозволяють планувати довгострокові кредитні програми та керувати ліквідністю з меншими ризиками [51]. Враховуючи дуалістичну природу членства в кооперативі, доцільно чітко розмежувати характеристики пайових та депозитних внесків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Порівняльна характеристика пайових внесків та депозитних вкладів у кредитній спілці

Характеристика	Пайовий внесок	Депозитний вклад
Статус власника коштів	Співвласник кредитної спілки (має право голосу).	Кредитор спілки (клієнт, що очікує дохід).
Мета внесення	Формування капіталу спілки, набуття членства.	Збереження та примноження заощаджень.
Тип винагороди	Дивіденди (виплачуються з прибутку, рішенням загальних зборів).	Проценти (фіксована ставка, обумовлена договором).
Повернення коштів	Лише при виході члена зі спілки (процедура може тривати певний час).	Після закінчення строку договору або на вимогу (для вкладів до запитання).
Ризик	Вищий (є капіталом спілки, відповідає за зобов'язаннями).	Нижчий (є зобов'язанням спілки перед вкладником).

Джерело: складено автором

Окрім коштів фізичних осіб-членів, кредитні спілки можуть використовувати позикові кошти інституційних інвесторів. До таких джерел відносяться кредити комерційних банків та кошти об'єднаних кредитних спілок

(ОКС). Таке фінансування зазвичай є дорожчим і використовується як інструмент оперативного регулювання ліквідності, наприклад, для покриття тимчасових касових розривів або задоволення пікового попиту на кредити. Як зазначає І.В. Фурман, кредитна кооперація залишається безальтернативним джерелом оперативного фінансування для дрібних аграріїв, які часто не мають доступу до банківських кредитів [52].

Останніми роками дедалі більшого значення набувають грантові кошти та програми міжнародної технічної допомоги. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Всесвітня рада кредитних спілок (WOCCU) або проекти USAID, дозволяє українським спілкам отримувати ресурси на пільгових умовах для реалізації специфічних програм, наприклад, кредитування енергоефективності чи підтримки малого агробізнесу [26]. Світовий досвід, узагальнений Ю.І. Шаповал, свідчить, що диверсифікація джерел фінансування через залучення грантових коштів є ознакою стійкої моделі розвитку кооперативу [55].

Для вибору оптимальної стратегії залучення коштів менеджменту необхідно розуміти сильні та слабкі сторони кожного джерела, що систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Порівняльна характеристика переваг та недоліків джерел формування фінансових ресурсів

Група джерел	Вид ресурсу	Переваги залучення	Недоліки та ризики
Внутрішні	Нерозподілений дохід	Найстабільніше джерело; відсутність витрат на обслуговування	Обмежені обсяги; повільний темп накопичення; залежність від прибутковості.
Зовнішні	Пайові внески	Формують капітальну базу; підвищують зацікавленість членів у розвитку спілки.	Можливість вилучення паю при виході члена; складність швидкого залучення.
	Депозитні вклади	Можливість оперативного залучення значних сум; гнучкість у строках.	Висока вартість (проценти); ризик масового відтоку (ліквідний ризик).
	Зовнішні кредити	Оперативне покриття розривів ліквідності; доступ до ресурсів банків.	Найдорожче джерело; необхідність застави; залежність від ринку.

Джерело: розроблено автором

Процес формування та структура фінансових ресурсів не є статичними, вони перебувають під постійним впливом низки різнонаправлених чинників. Дослідження ресурсного потенціалу кредитних спілок, проведені О.І. Береславською, підтверджують необхідність комплексного врахування як фінансових, так і соціальних факторів впливу [3]. Для комплексного аналізу доцільно класифікувати їх на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні), що відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація факторів впливу на формування фінансових ресурсів

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше вплив зовнішніх факторів макrorівня. В умовах сьогодення визначальним фактором для українських кредитних спілок стала військово-політична ситуація. Введення воєнного стану, окупація частини територій, міграція населення та руйнування інфраструктури призвели до суттєвого скорочення ресурсної бази багатьох установ. Висока інфляція та девальвація національної валюти знижують реальну вартість заощаджень громадян, що демотивує їх зберігати кошти на депозитах і змушує спілки підвищувати відсоткові ставки, здорожчуючи тим самим вартість ресурсів [56].

Не менш важливим зовнішнім фактором є державне регулювання. Зміни у законодавстві, зокрема прийняття нового Закону України «Про кредитні спілки» та посилення вимог Національного банку України щодо достатності капіталу та ліквідності, суттєво впливають на стратегію формування ресурсів. Регуляторні вимоги спонукають спілки збільшувати частку власного капіталу в структурі пасивів, щоб відповідати пруденційним нормативам, що іноді вимагає від них обмеження агресивного залучення депозитів без адекватного нарощування пайового фонду [20].

На мікрорівні процес формування ресурсів залежить від ендогенних факторів, які підконтрольні менеджменту спілки. Ключовим серед них є рівень довіри членів до керівництва та фінансова репутація установи. Оскільки кредитна кооперація будується на соціальному капіталі, будь-яка негативна інформація чи затримки виплат можуть спровокувати панічний відтік вкладів. Натомість, прозора діяльність, регулярна звітність перед членами та бездоганна кредитна історія самої спілки сприяють притоку нових пайовиків та вкладників. Також важливу роль відіграє процентна політика спілки: встановлення депозитних ставок має балансувати між привабливістю для вкладника та економічною доцільністю для позичальника, адже занадто дорогі ресурси неможливо буде ефективно розмістити у кредити [33].

Сучасним фактором впливу, який набирає ваги, є рівень технологічного розвитку та цифровізації кредитної спілки. В умовах конкуренції з фінтех-компаніями та банками, здатність залучати кошти дистанційно через мобільні додатки чи веб-банкінг стає критичною перевагою. Це дозволяє розширити географію залучення ресурсів і залучити молоду аудиторію, яка звикла до цифрових сервісів. Відсутність сучасних каналів комунікації та обслуговування може призвести до старіння членської бази та поступового скорочення обсягів фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі [16].

Важливим завданням є не лише ідентифікація факторів, а й розробка механізмів реагування на них (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Механізми управлінського реагування на фактори впливу

Фактор впливу	Характер впливу на ресурси	Інструменти мінімізації негативного впливу
Інфляція та девальвація	Знецінення заощаджень, відтік депозитів.	Впровадження короткострокових депозитів; перегляд процентних ставок.
Регуляторні вимоги	Необхідність збільшення капіталу.	Нарощування резервів за рахунок прибутку; залучення додаткових пайових внесків.
Військовий стан	Міграція, втрата зв'язку з членами.	Цифровізація послуг (онлайн-доступ); формування підвищених страхових резервів.
Рівень довіри	Ризик панічного зняття коштів.	Прозорість звітності; активна комунікація з членами спілки.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, джерела формування фінансових ресурсів кредитних спілок є диверсифікованими, проте значною мірою залежними від фінансового стану домогосподарств. Вплив факторів зовнішнього середовища, особливо в кризові періоди, вимагає від менеджменту кредитних спілок гнучкості в управлінні пасивами, постійного пошуку балансу між власними та залученими коштами, а також активного впровадження нових технологій для збереження та примноження ресурсної бази.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КРЕДИТНОЇ СПІЛКИ «ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КРЕДИТНЕ ТОВАРИСТВО»

2.1. Аналіз обсягу, складу та структури фінансових ресурсів кредитної спілки

Фінансові ресурси кредитної спілки виступають матеріальною основою її функціонування і являють собою сукупність грошових коштів, які знаходяться у розпорядженні установи. Ці кошти використовуються для формування активів, здійснення кредитних операцій, забезпечення поточної діяльності та виконання зобов'язань перед членами спілки. Методологічну основу дослідження склали підходи до фінансового аналізу небанківських установ, викладені у працях С.М. Лаптева, що дозволяє комплексно оцінити ефективність формування ресурсів [31].

Сучасний етап розвитку ринку кредитних спілок України (2020–2024 рр.) характеризується завершенням етапу «очищення» сектору. Ключовою подією аналізованого періоду став повний перехід ринку на вимоги нового Закону України «Про кредитні спілки», що набрав чинності 1 січня 2024 року. Це, у поєднанні з воєнними викликами, призвело до подальшої консолідації ринку. Якщо у 2022–2023 роках скорочення було викликане переважно втратою активів на окупованих територіях, то у 2024 році основною причиною виходу установ з ринку стала добровільна відмова від ліцензій через неможливість виконувати нові, більш жорсткі пруденційні нормативи НБУ [30]. Б.С. Стеценко зауважує, що така трансформація інституційних засад ринку є закономірним етапом еволюції фінансового сектору в умовах євроінтеграції [46].

Основні індикатори, що характеризують кон'юнктуру ринку, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Основні показники діяльності ринку кредитних спілок України (2020–2024 рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020, %
Кількість кредитних спілок, од.	322	278	162	133	110	-65,80
Загальні активи, млрд грн	2,45	2,6	1,65	1,42	1,48	-39,60
Власний капітал системи, млрд грн	1,15	1,2	0,82	0,75	0,78	-32,20
Частка NPL (непрацюючі кредити), %	14	12,5	55,1	48	42,5	28,5

Джерело: розраховано автором за даними НБУ [41]

Аналіз даних свідчить, що за 5 років ринок кількісно зменшився майже втричі. Для наочності різноспрямованих тенденцій (скорочення кількості при стабілізації активів) відобразимо ці дані графічно (рис. 2.1). Ф.О. Журавка у своїх дослідженнях фінансового ринку вказує на циклічність розвитку небанківського сектору, що підтверджується поточною динамікою скорочення кількості установ [19].

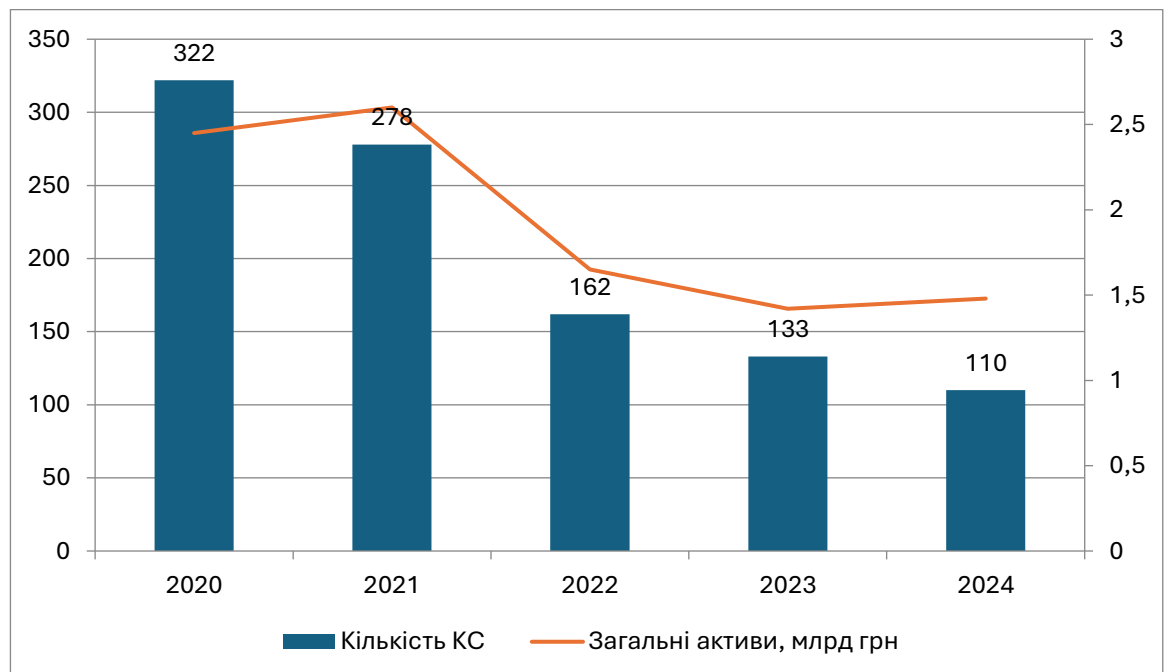


Рисунок 2.1 – Порівняльна динаміка кількості установ та обсягу активів на ринку кредитних спілок (2020–2024 рр.)

Джерело: побудовано автором

Суттєвим фактором, що стримує формування нових ресурсів, є якість кредитного портфеля по системі в цілому. Л. М. Худолій підкреслює, що зростання кредитного ризику є головною загрозою для фінансової стійкості [54]. Динаміку проблемної заборгованості наведено на рис. 2.2.

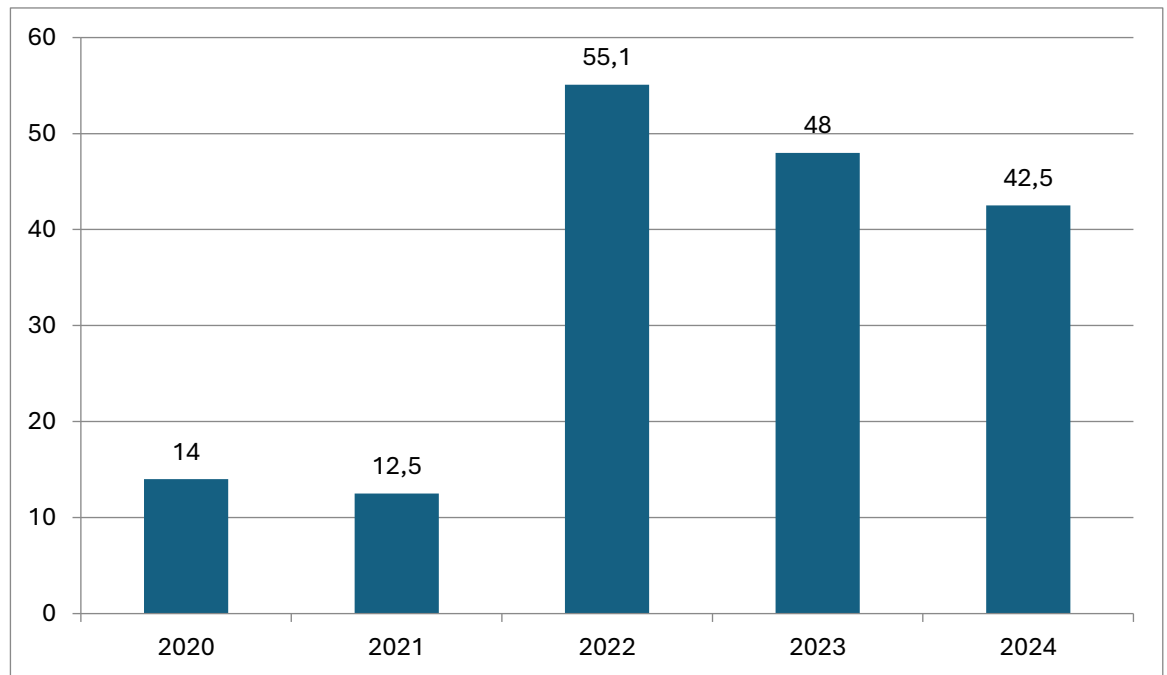


Рисунок 2.2 – Динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL) у портфелі кредитних спілок України

Джерело: побудовано автором

Узагальнюючи аналіз ринкового середовища, можна констатувати, що зовнішні умови функціонування для КС «Хмельницьке кредитне товариство» у 2022–2024 роках були вкрай несприятливими. Скорочення кількості учасників ринку, з одного боку, зменшило пряму конкуренцію, але з іншого - підірвало загальну довіру населення до небанківських фінансових установ. Високий рівень непрацюючих кредитів по системі (понад 40%) став сигналом для менеджменту спілки щодо необхідності перегляду скорингових моделей та посилення вимог до позичальників. Отже, політика формування фінансових ресурсів КС «ХКТ» у досліджуваному періоді була вимушено консервативною: пріоритетом стало не агресивне зростання обсягів, а збереження платоспроможності та ліквідності. Аналіз сучасного стану діяльності кредитних спілок, проведений М.В. Тимоць,

також корелює з висновком про вимушену консервативність стратегій учасників ринку в цей період [49].

Варто зазначити, що структура капіталу є індикатором фінансової незалежності установи. Як вказує В.М. Дереза, власний капітал виконує захисну функцію, гарантуючи платоспроможність спілки перед вкладниками у випадку неповернення частини виданих кредитів, тоді як залучені кошти формують базу для активних операцій [26, с. 105].

Саме в таких складних макроекономічних умовах здійснювала свою діяльність КС «Хмельницьке кредитне товариство».

Для дослідження процесу формування ресурсів КС «Хмельницьке кредитне товариство» проведемо детальний аналіз динаміки та структури пасиву балансу за 2020–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка обсягу та структури джерел формування фінансових ресурсів КС «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)	Темп росту 2024/2020, %
1. Власний капітал, тис. грн	1084	1115	1073	1083	1101	17	101,6
Питома вага, %	37,6	36,5	35,1	28,0	31,4	-6,2	-
2. Зобов'язання, тис. грн	1800	1939	1986	2778	2402	602	133,4
Питома вага, %	62,4	63,5	64,9	72,0	68,6	6,2	-
Разом пасивів, тис. грн	2884	3054	3059	3861	3503	619	121,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [53]

Як свідчать дані таблиці 2.2, протягом аналізованого періоду загальний обсяг фінансових ресурсів спілки, що відображається у валюті балансу, демонстрував стійку тенденцію до зростання, попри кризові явища. Загалом за п'ять років ресурсна база зросла на 619 тис. грн., або на 21,5%.

Найбільш активне зростання спостерігалось у 2023 році, коли обсяг ресурсів досяг пікового значення у 3861 тис. грн. Це було зумовлено значним притоком залучених коштів, які зросли майже на 800 тис. грн порівняно з попереднім роком. Проте у 2024 році відбулося певне скорочення обсягів

діяльності до 3503 тис. грн., що пояснюється зменшенням суми зобов'язань. Варто зауважити, що номінальне зростання ресурсної бази слід оцінювати крізь призму інфляційних процесів. Як зазначає В. Д. Лагутін, в умовах високої інфляції реальна вартість фінансових ресурсів знижується, що вимагає від фінансових посередників більш агресивної політики залучення коштів для збереження обсягів діяльності. Якщо скоригувати приріст активів КС «ХКТ» на індекс інфляції (який у 2022-2023 роках сягав двозначних показників), реальний приріст ресурсної бази буде значно скромнішим, що свідчить про «стискання» реальних можливостей спілки.

Аналіз структури джерел фінансування вказує на те, що КС «Хмельницьке кредитне товариство» функціонує переважно за рахунок зовнішніх запозичень. Частка зобов'язань у структурі пасивів зросла з 62,4% у 2020 році до 68,6% у 2024 році. Таке співвідношення є типовим для кредитних спілок як фінансових посередників, основна функція яких полягає в акумуляції вільних коштів населення.

Власний капітал спілки у 2024 році склав 1101 тис. грн. Попри складний 2022 рік, коли спостерігалось незначне «просідання» капіталу до 1073 тис. грн через отримані збитки, установа зуміла зберегти капітальну базу та навіть наростити її на 1,6% порівняно з 2020 роком.

Важливим етапом аналізу є оцінка складу власного капіталу, який виконує роль "подушки безпеки", гарантуючи платоспроможність спілки перед вкладниками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Склад та структура власного капіталу КС «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)	Структура 2024, %
Пайовий капітал	1	1	1	1	1	0	0,1
Резервний капітал	937	949	980	983	983	46	89,3
Нерозподілений прибуток	146	165	92	99	116	30	10,5
Всього власного капіталу	1084	1115	1073	1083	1101	17	100

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [53]

Детальний аналіз складових власного капіталу (табл. 2.3) показує, що домінуючою складовою є резервний капітал, який стабільно займає близько 90% у структурі власних коштів. За аналізований період він зріс з 937 тис. грн у 2020 році до 983 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про консервативну політику спілки, спрямовану на мінімізацію ризиків, що є позитивним сигналом для вкладників. Висока частка резервного капіталу (понад 89%) є характерною рисою зрілих кредитних спілок, які пройшли етап первинного накопичення. Згідно з дослідженнями Л. О. Омелянович, саме потужний резервний фонд є головним буфером, що поглинає кредитні ризики у періоди макроекономічної нестабільності. Для КС «ХКТ» така структура є стратегічною перевагою, оскільки дозволяє покривати збитки від неповернення кредитів без загрози для депозитів вкладників, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Як слушно зауважує Н.В. Ткаченко, в умовах кризи саме достатність власного капіталу визначає здатність фінансової установи абсорбувати шоківі навантаження та гарантувати безперервність діяльності [50].

Показник нерозподіленого прибутку зазнав коливань: він зростав до 2021 року (165 тис. грн), але різко скоротився у 2022 році до 92 тис. грн внаслідок збиткової діяльності на початку війни. Починаючи з 2023 року спостерігається тенденція до його відновлення. Пайовий капітал складає незначну частку (0,1%), що може свідчити про номінальний характер членських внесків.

Дослідники зауважують, що капіталізація є критично важливою для стабільності. Недостатній рівень капіталізації обмежує можливість виконання зобов'язань перед учасниками та знижує фінансову стійкість спілок [26, с. 108]. Тому нарощування резервного капіталу, яке ми спостерігаємо в аналізі, є позитивним сигналом, що відповідає рекомендаціям щодо зміцнення фінансової бази через збільшення внесків членів.

Наступним кроком проаналізуємо структуру залучених ресурсів, які є основним джерелом для здійснення активних операцій з кредитування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Склад залучених фінансових ресурсів за 2020–2024 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2020, %	Структура 2024, %
1. Довгострокові зобов'язання	193	347	854	1256	1492	773,1	62,1
2. Поточні зобов'язання	1607	1592	1132	1522	910	56,6	37,9
в т.ч. Поточна заборг. за довгостр. зобов.	474	376	614	444	192	40,5	8,0
в т.ч. Розрахунки за товари/послуги	302	180	5	118	204	67,5	8,5
в т.ч. Інші поточні зобов'язання	751	993	463	891	462	61,5	19,2
Всього зобов'язань	1800	1939	1986	2778	2402	133,4	100

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [53]

Аналіз даних таблиці 2.4 виявляє кардинальні структурні зрушення в управлінні пасивами спілки. Спостерігається стійка та яскраво виражена тенденція до заміщення короткострокових зобов'язань довгостроковими. Якщо у 2020 році довгострокові зобов'язання склали лише 193 тис. грн (10,7% від суми зобов'язань), то у 2024 році їх обсяг зріс майже у 8 разів - до 1492 тис. грн., зайнявши домінуючу частку в 62,1%. Зміна строкової структури зобов'язань у бік довгострокових ресурсів (зростання до 62,1%) позитивно впливає на показник чистого стабільного фінансування (NSFR). У світовій практиці це розглядається як індикатор надійності, оскільки зменшує ризик розриву ліквідності (gap risk). Однак, як показує загальноринкова статистика, таке «подовження» пасивів часто супроводжується зростанням процентних витрат, оскільки довгострокові депозити традиційно є дорожчими для установи [41]. Водночас, така стратегія відповідає рекомендаціям щодо управління ліквідністю, оскільки мінімізує ризики розривів у строках погашення активів і пасивів, на чому наголошує Н.М. Пантелеєва [36].

Це є позитивним фактором фінансової стійкості, оскільки «довгі» гроші є більш стабільними, що дозволяє спілці здійснювати довгострокове кредитування без ризику розриву ліквідності.

Водночас, поточні зобов'язання мають тенденцію до скорочення. У 2024 році вони склали 910 тис. грн., що майже вдвічі менше за показник 2020 року (1607 тис. грн). Особливо помітним є зменшення поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, що свідчить про успішне погашення або реструктуризацію частини боргів. Тенденції до дезінтермедіації (скорочення посередницької активності), виявлені у роботах О.В. Смігунова, чітко простежуються в динаміці зобов'язань аналізованої спілки [45].

Динаміку скорочення поточних зобов'язань наочно відображено на рисунку 2.3.

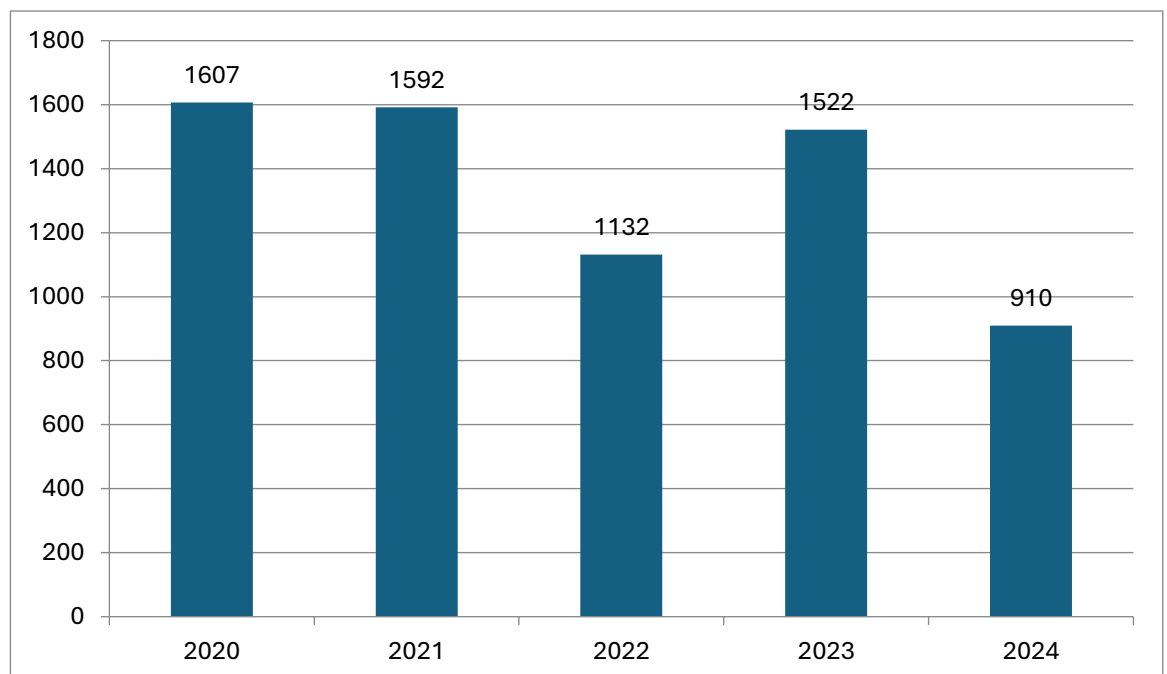


Рисунок 2.3. - Динаміка скорочення поточних зобов'язань КС «Хмельницьке кредитне товариство»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що КС «Хмельницьке кредитне товариство» проводить політику стабілізації ресурсної бази, роблячи акцент на накопиченні резервів та залученні довгострокових ресурсів. Така стратегія дозволяє підвищити фінансову стійкість установи в довгостроковій перспективі та зменшити ризики, пов'язані з коливанням ліквідності.

2.2. Оцінка формування фінансових ресурсів кредитної спілки

Ефективність формування фінансових ресурсів кредитної спілки не можна оцінювати відокремлено від ефективності їх використання. Ключовим критерієм тут виступає співвідношення між вартістю залучення капіталу (скільки спілка платить за депозити) та дохідністю активів (скільки спілка заробляє на кредитах). Головна мета аналізу - визначити, чи здатна установа генерувати достатній грошовий потік для покриття витрат на обслуговування зобов'язань та нарощування власного капіталу.

Для комплексної оцінки недостатньо проаналізувати лише статичні залишки на балансових рахунках. Критично важливим є дослідження динаміки грошових потоків від фінансової діяльності, що показує реальну інтенсивність залучення нових вкладів. Цей розрахунок дозволяє визначити фазу життєвого циклу формування ресурсів, у якій знаходиться установа (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Динаміка грошових потоків від операцій із залученими ресурсами КС «Хмельницьке кредитне товариство» (2020–2024 рр.)

Показник, тис. грн	2020 (факт)	2020 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	Відхилення 2024/2023 (+/-)
1. Надходження коштів (Отримання позик/депозитів)	200	950	1500	1346	250	-1096
2. Витрачання коштів (Погашення позик/депозитів)	(200)	(811)	(954)	(913)	(658)	-255
3. Чистий грошовий потік (ряд.1 - ряд.2)	0	139	546	433	-408	-841

Джерело: розраховано автором на основі Звіту про рух грошових коштів [53]

Проведений аналіз дозволяє виділити три чіткі етапи у фінансовій стратегії спілки за останні 5 років. Етап стагнації (2020 рік): У період пандемії COVID-19 спілка проводила пасивну політику - обсяги залучення нових коштів дорівнювали обсягам погашення (по 200 тис. грн). Ресурсна база не нарощувалася, установа працювала в режимі «підтримки». Етап активного

накопичення (2022–2023 роки): З початком повномасштабної війни спілка перейшла до стратегії формування запасу ліквідності. Спостерігався значний позитивний чистий потік (546 тис. грн та 433 тис. грн відповідно), коли залучення нових депозитів суттєво перевищувало виплати. Це дозволило сформувати «подушку безпеки» в умовах невизначеності. Етап стабілізації та повернення (2024 рік): У звітному році відбулася кардинальна зміна тренду. Спілка різко скоротила залучення зовнішніх ресурсів (у 5,4 рази порівняно з 2023 роком) та перейшла до активного погашення зобов'язань. Від'ємний грошовий потік (-408 тис. грн) свідчить про те, що установа фінансує повернення вкладів за рахунок накопичених раніше резервів, зменшуючи свою залежність від зовнішніх кредиторів та оптимізуючи процентні витрати.

Важливим етапом оцінки ефективності є аналіз вартості ресурсів. Для цього розрахуємо середню вартість залучених коштів (Cost of Funds), співставивши фактичні фінансові витрати із середнім обсягом зобов'язань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Оцінка вартості залучення фінансових ресурсів КС «ХКТ»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)
1. Фінансові витрати (сплачені відсотки), тис. грн.	36	75	133	171	288	252
2. Зобов'язання (середньорічні), тис. грн	1655	1870	1963	2382	2590	935
3. Середня вартість ресурсів (ряд.1/ряд.2 × 100%), %	2,2	4,0	6,8	7,2	11,1	8,9

Джерело: розраховано автором [53]

Як бачимо, середня вартість обслуговування зобов'язань має стійку тенденцію до зростання: з 2,2% у 2020 році до 6,6% у 2024 році. Це об'єктивний процес, пов'язаний зі зростанням ринкових ставок та необхідністю утримувати вкладників в умовах інфляції. Зростання "ціни грошей" вимагає від менеджменту підвищення дохідності активів.

Оцінка ефективності формування фінансових ресурсів кредитної спілки є комплексним процесом, що виходить за межі простого розрахунку прибутку. Оскільки спілка є неприбутковою організацією, головним критерієм її успішності є не максимізація фінансового результату, а здатність генерувати стабільний дохід для покриття операційних витрат, формування резервів та захисту коштів пайовиків від інфляції. Ефективна діяльність передбачає баланс між безпекою вкладів та дохідністю активів, що дозволяє установі розвиватися навіть у складних макроекономічних умовах.

Першочерговим етапом оцінки є аналіз динаміки доходів. Це дозволяє оцінити ділову активність установи, попит на її послуги та здатність відновлювати обсяги діяльності після кризових шоків. Дослідження структури надходжень допомагає зрозуміти, які саме напрями (відсотки за кредитами чи інші операції) є драйверами відновлення фінансової стійкості спілки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Динаміка та структура доходів КС «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 рр. тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)	Темп росту 2024/2020, %
Чистий відсотковий дохід	1321	1856	1560	1922	2204	883	166,8
Інші операційні доходи	2	450	2	67	162	160	8100,0
Інші фінансові доходи	2	3	3	5	2	0	100,0
Разом доходів	1325	2309	1565	1994	2368	1043	178,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [53]

Аналіз даних таблиці 2.7 демонструє чітку позитивну динаміку відновлення доходів спілки. У 2024 році загальний обсяг доходів зріс на 78,7% порівняно з 2020 роком. Основу надходжень становить чистий відсотковий дохід, який у звітному році досяг 2204 тис. грн., що підтверджує відновлення активних операцій спілки після спаду 2022 року. Також спостерігається

тенденція до збільшення інших операційних доходів, що вказує на розширення спектра послуг.

Структурний аналіз доходів свідчить про класичну модель діяльності КС «ХКТ», орієнтовану на процентний дохід. Водночас, частка комісійних та інших операційних доходів залишається низькою. Експерти наголошують, що в умовах зниження маржинальності кредитування (через конкуренцію з банками та мікрофінансовими організаціями), кредитним спілкам необхідно диверсифікувати джерела надходжень шляхом впровадження платних супровідних послуг або агентських схем.

Не менш важливим, ніж аналіз доходів, є дослідження структури витрат. Це дозволяє оцінити якість фінансового менеджменту та визначити, наскільки раціонально спілка витрачає зароблені кошти. Ключовим завданням цього аналізу є виявлення диспропорцій між витратами на обслуговування зобов'язань (виплати вкладникам) та витратами на утримання самої установи (адміністративні витрати), що напряму впливає на кінцеву вартість послуг для членів спілки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Структура та динаміка витрат КС «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Вид витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2020, %	Питома вага у 2024 р., %
Собівартість	281	322	198	259	282	100,4	11,4
Адміністративні витрати	874	1188	1225	1031	1860	212,8	75,5
Фінансові витрати	36	75	133	171	288	800,0	11,7
Інші операційні витрати	189	350	196	562	34	18,0	1,4
Всього витрат	1380	1935	1752	2023	2464	178,6	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [53]

У структурі витрат домінують адміністративні витрати, частка яких у 2024 році склала 75,5% (1860 тис. грн). Випереджаюче зростання адміністративних витрат порівняно з іншими статтями свідчить про високу собівартість

забезпечення діяльності установи. Водночас, зростання фінансових витрат у 8 разів відображає збільшення обсягів залучених коштів та їх вартості, що є об'єктивним ринковим фактором.

Значна питома вага адміністративних витрат (75,5%) є тривожним сигналом, який корелює із загальноринковим трендом. Згідно з аналізом ринку, наведеним у попередніх розділах, скорочення активів сектору не супроводжувалося пропорційним зменшенням адміністративного апарату та витрат на утримання інфраструктури [41]. Для КС «ХКТ» це означає необхідність жорсткої оптимізації операційних видатків або пошуку шляхів масштабування діяльності для досягнення ефекту масштабу.

Комплексну оцінку політики формування ресурсів дає аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, де ключову роль відіграє фінансовий леверидж (співвідношення позикових та власних коштів) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Динаміка показників ефективності формування фінансових ресурсів

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (CurrentRatio)	3,19	2,98	2,72	3,18	1,94	-1,24
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,38	0,37	0,35	0,28	0,31	+0,03
Коефіцієнт фінансового левериджу (Зобов'язання / Власний капітал)	1,66	1,74	1,85	2,56	2,18	-0,38

Джерело: розраховано автором [53]

У 2024 році спостерігається позитивна тенденція до зниження фінансового левериджу з 2,56 до 2,18. Це означає, що на 1 грн власного капіталу тепер припадає 2,18 грн зобов'язань (проти 2,56 грн роком раніше). Таке зниження відбулося завдяки скороченню поточних зобов'язань і свідчить про зміцнення фінансової незалежності спілки та зниження ризиків для вкладників.

Узагальнюючою характеристикою ефективності є показники рентабельності. Розрахунок цих коефіцієнтів необхідний для того, щоб зрозуміти реальну віддачу від вкладеного капіталу та активів. Хоча кредитна спілка не має на меті отримання прибутку як основного результату, показники рентабельності є важливими індикаторами ефективності. О. М. Осадець підкреслює, що позитивний фінансовий результат необхідний для формування фондів розвитку та захисту пайового капіталу від інфляційних процесів. Рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно менеджмент використовує ресурси спілки для генерування доходу [35, с. 104] (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Динаміка показників рентабельності діяльності КС «Хмельницьке кредитне товариство» за 2020–2024 рр., %.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)	Нормативне значення
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	10	29	(144)	6	17	7	> 0
Рентабельність активів (ROA)	0,35	0,98	-4,71	0,18	0,40	0,05	> 1%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,95	2,65	-13,16	0,56	1,56	0,61	> рівня інфляції

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [53]

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить про поступове відновлення фінансової результативності спілки. Протягом 2023–2024 років спостерігається стійка тенденція до повернення на прибуткову діяльність після значних збитків кризового 2022 року (144 тис. грн). У звітному 2024 році чистий прибуток склав 17 тис. грн., що на 7 тис. грн., перевищує показник довоєнного 2020 року.

Важливим аспектом оцінки ефективності управління ресурсами є порівняльний аналіз рентабельності активів та капіталу. У 2024 році рентабельність власного капіталу (ROE = 1,56%) перевищує рентабельність активів (ROA = 0,40%). Така позитивна різниця вказує на ефективну дію ефекту фінансового важеля. Це означає, що залучення платних фінансових ресурсів (депозитів членів спілки) є економічно виправданим: спілка заробляє на

використанні цих коштів більше, ніж витрачає на сплату відсотків по них. Саме цей спред дозволяє генерувати додаткову вартість для пайовиків, збільшуючи віддачу на власний капітал завдяки використанню позикових коштів.

Водночас, абсолютне значення показників залишається невисоким. Поточний рівень ROE (1,56%) є недостатнім для повного перекриття інфляційних процесів, що призводить до реального знецінення капіталу в часі. Це вказує на необхідність подальшого підвищення операційної ефективності та нарощування масштабів діяльності для досягнення вищої маржинальності.

Таким чином, КС «Хмельницьке кредитне товариство» демонструє стабілізацію діяльності у 2024 році. Політика формування ресурсів є ефективною з точки зору платоспроможності (висока ліквідність 1,94) та вартості (позитивний спред між ціною ресурсів та дохідністю активів). Однак низька абсолютна прибутковість вимагає подальшої роботи над оптимізацією адміністративних витрат.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КРЕДИТНОЇ СПІЛКИ «ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КРЕДИТНЕ ТОВАРИСТВО»

3.1. Проблемні аспекти формування фінансових ресурсів кредитної спілки

Сучасні умови формування фінансових ресурсів кредитних спілок є вкрай складними: повномасштабна війна та висока інфляція підвищують ризики втрати депозитів і коштів пайовиків, а нові регуляторні ініціативи посилюють вимоги до капіталу та ліквідності.

Так, війна спричинила критичні наслідки для ринку: значна частина спілок призупинила діяльність (близько 61 спілки опинилися в зоні бойових дій чи евакуації), що призвело до різкого скорочення ресурсів та значного зростання неплатежів (рівень NPL зріс удвічі, а окремі спілки мають до 85–90% прострочених кредитів). Інфляційний тиск також робить ресурси дорожчими: за 2023 рік споживча інфляція в Україні становила 5,1% (після рекордно високого рівня 2022-го), що вимагало від кредиторів підвищення ставок. НБУ, в свою чергу, посилив нормативні вимоги: нові правила управління валютним ризиком та уточнені пруденційні нормативи вступили в силу з осені 2025 року. Усе це створює проблеми при нарощенні ресурсів: КС «ХКТ», як і інші спілки, змушена працювати в умовах обмеженої ліквідності, високої вартості фондування та суворого нагляду.

Для системного виявлення бар'єрів, що стримують розвиток установи, доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, співставивши внутрішні слабкі сторони із зовнішніми загрозами (рис. 3.1).

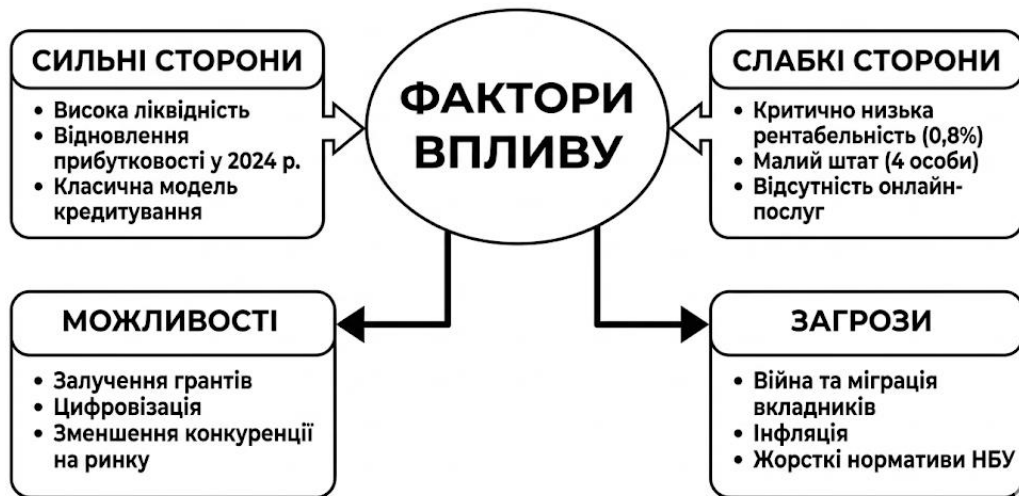


Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз середовища формування фінансових ресурсів
КС «ХКТ»

Джерело: розроблено автором

Однією з найбільш гострих проблем у механізмі формування власних фінансових ресурсів є недостатній рівень капіталізації кредитних спілок. Дефіцит власного капіталу безпосередньо впливає на фінансову стійкість установи та її здатність виконувати зобов'язання перед пайовиками та вкладниками [28]. Низька капіталізація обмежує можливості спілки щодо покриття непередбачуваних збитків та стримує інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази. В умовах мінливого ринкового середовища кредитні спілки з недостатнім запасом капіталу стають надмірно залежними від залучених коштів, що порушує оптимальну структуру пасивів та підвищує ризик неплатоспроможності [7].

Суттєвою перепорою для нарощування ресурсної бази є наявність великої кількості неактивних членів у структурі кооперативу. Формальне членство, коли учасники не роблять регулярних внесків і не користуються послугами, створює "мертвий вантаж" для системи управління та мінімізує надходження пайового капіталу. Неактивні члени знижують загальну ефективність роботи, оскільки не беруть участі у прийнятті важливих рішень на загальних зборах, що ускладнює

реалізацію стратегій розвитку та мобілізації внутрішніх резервів. Втрати комунікації з такими членами призводить до звуження клієнтської бази та втрати потенційних джерел фінансування у вигляді депозитних вкладів.

Важливим аспектом, що негативно впливає на залучення зовнішніх фінансових ресурсів (депозитів), є недотримання окремими установами міжнародних принципів кооперативного руху та прав захисту членів. Це провокує репутаційні ризики та знижує рівень довіри населення. В умовах, коли фінансова діяльність базується на довірі, будь-які сумніви щодо прозорості роботи спілки призводять до відтоку вкладників та зменшення обсягів залучених коштів [1]. Недотримання стандартів діяльності також викликає посилену увагу з боку регулятора та підвищує ризик застосування санкцій, що може дестабілізувати фінансовий стан установи. Ефективний фінансовий нагляд за діяльністю спілок має базуватися на кращих європейських практиках, на чому акцентує увагу І.О. Школьник [57].

Окремо слід виділити проблему технологічного відставання, яка стає критичною в епоху цифрової економіки. Складність адаптації до нових технологій та відсутність сучасних методів дистанційного обслуговування обмежують доступ кредитної спілки до ресурсів молодого покоління та мешканців віддалених регіонів. Багато спілок відстають від трендів цифрової трансформації (відсутність мобільних додатків, онлайн-банкінгу), що робить процес внесення пайових внесків чи розміщення депозитів незручним для клієнта порівняно з банківськими сервісами. Це призводить до втрати конкурентних переваг і, як наслідок, до скорочення ресурсної бази [16]. Порівняльний аналіз банківського менеджменту та управління в кооперативах, проведений І.Б. Івасівим, підтверджує, що технологічне відставання є головною причиною програшу в конкурентній боротьбі [23].

Також на формування ресурсів впливає кадровий фактор, а саме низький рівень професійної підготовки працівників у частині фінансового менеджменту та залучення клієнтів. Недостатня кваліфікація персоналу призводить до

помилки в управлінні активами та пасивами, неефективної процентної політики та погіршення якості обслуговування [6]. Без впровадження сучасних підходів до управління та інвестування в людський капітал неможливо забезпечити стабільний приріст фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі [5].

Значною перешкодою є низька обізнаність населення про переваги членства в кредитних спілках. Потенційні вкладники часто не розуміють різниці між спілкою та банком або мікрофінансовою організацією, що стримує їх від розміщення заощаджень саме в кооперативних установах [28]. Інформаційний вакуум та відсутність масштабних маркетингових кампаній призводять до того, що значна частина вільних коштів домогосподарств не потрапляє в оборот кредитної кооперації, обмежуючи її інвестиційний потенціал [17].

Таким чином, основними проблемними аспектами, що гальмують процес формування фінансових ресурсів, є дефіцит капіталу, пасивність членської бази, технологічна відсталість та недостатній рівень довіри суспільства. Вирішення цих проблем потребує впровадження дієвих механізмів внутрішнього контролю, активізації роботи з пайовиками та цифровізації послуг.

На прикладі досліджуваної установи можна чітко простежити вплив цих факторів. Попри зростання активів КС «ХКТ» у 2020–2024 рр., принаймні в грошовому вираженні ресурси спілки демонстрували нестабільну динаміку: залучені кошти (зобов'язання) знизилися з 1 800 тис. грн у 2020 до 910 тис. грн у 2024. Найбільше падіння припало на воєнні роки (скоротилися на 37% у 2022 та ще на 40% у 2024 порівняно з попереднім роком). Така картина вказує на значний відтік депозитів і розрахункових рахунків пайовиків – звичайний ефект втрати довіри та переводу коштів у безпечніші форми під час військових дій.

Динаміку скорочення ресурсної бази внаслідок військових факторів наочно відображено на рисунку 3.2.

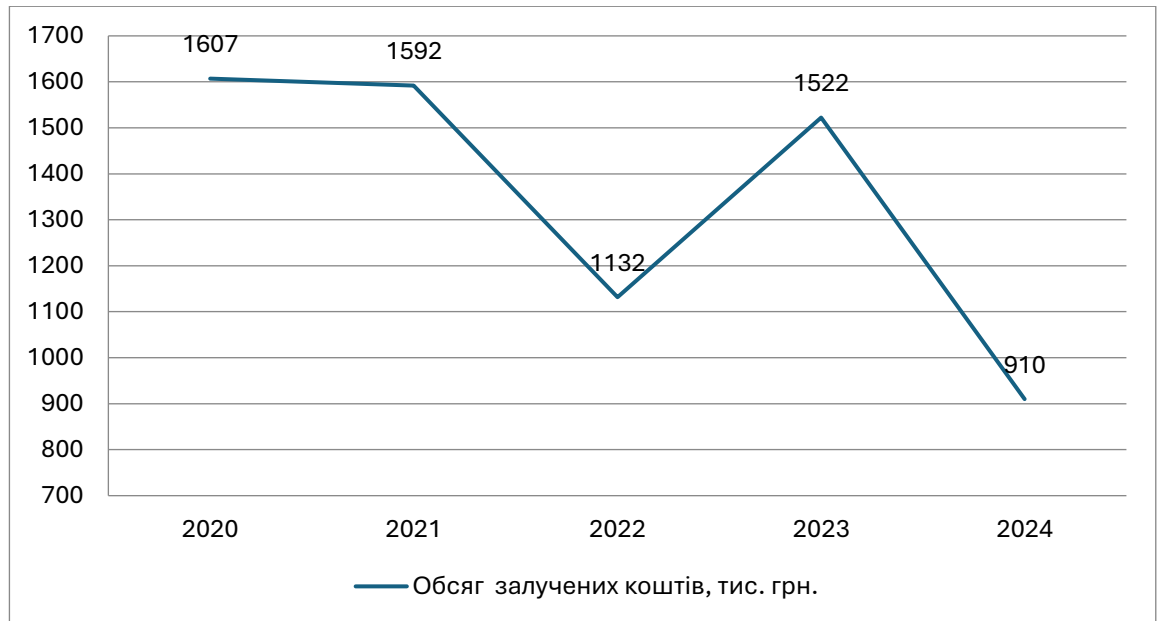


Рисунок 3.2 – Скорочення залучених фінансових ресурсів КС «ХКТ» в умовах воєнного стану

Джерело: побудовано автором

Кредитна спілка відчуває дефіцит ліквідності: у НБУ прямо констатували, що можливості підтримувати ліквідність КС «дуже обмежені» у порівнянні з іншими фінстановами. Малий штат (4 працівники у 2024) і відсутність доступу до міжбанківського фінансування (обсяги власного капіталу в ~2,593 млн грн за 2024 рік – різниця між активами 3,503 тис. і зобов'язаннями 910 тис. грн.) підсилюють залежність спілки від короткострокових пайових внесків. В таких умовах КС «ХКТ» стикається з труднощами в акумуляції ліквідних ресурсів для кредитування, оскільки навіть незначний відтік депозитів призводить до критичного дефіциту коштів.

В умовах війни суттєво зросла і питома вага прострочених позик: лише за перші місяці повномасштабного вторгнення обсяг NPL збільшився удвічі, а окремі кредитні спілки мали по 85–90% заборгованості з простроченням. КС «ХКТ» не стала виключенням: 2022 рік завершився чистим збитком (–44 тис. грн), що вказує на необхідність формування резервів і списання частини кредитного портфеля. Таке падіння фінрезультату – на фоні порівняно стабільних доходів (кількість виданих кредитів знизилася, але загальний дохід

все ж склав 1 561 тис. грн у 2022) – свідчить про жорсткі втрати з відсотків по нерухомих позиках. Зростання NPL безпосередньо загрожує ресурсній базі спілки: погіршена якість портфеля унеможливилює реінвестування отриманих коштів та вимагає вилучення резервів з власного капіталу. Питання управління кредитним ризиком, як зазначає Д.В. Гаманков, залишається найбільш гострим викликом для забезпечення платоспроможності спілок в умовах кризи [9]. У підсумку, масштабні кредитні втрати обмежують здатність КС «ХКТ» нарощувати власний капітал та залучати додаткові залучені кошти.

Висока інфляція та її наслідки стримують доступність фінансових ресурсів. Реальні показники інфляції після піків 2022–2023 рр. залишаються суттєвими. НБУ змушений був утримувати високу облікову ставку (середній рівень у 2022–2023 роках складав близько 20–25%), а у 2024–2025 рр. вона поступово знижувалася до 15,5% (грудень 2025). Ці фактори призводять до подорожчання кредитних ресурсів: щоб утримувати привабливі депозитні ставки, КС «ХКТ» змушена виплачувати більше відсотків із власних обмежених ресурсів. Відповідно, рентабельність діяльності спілки залишається дуже низькою: наприклад, у 2024 році дохід становив 2 204 тис. грн., а чистий прибуток – лише 17 тис. ($\approx 0,8\%$ маржі). Навіть при зростанні обсягів залучених коштів (до 910 тис. грн у 2024) великий частковий обсяг інфляційних витрат знищує прибуток. Таким чином, через інфляцію й високі відсоткові ставки збільшуються питомі витрати на залучення ресурсів, що погіршує фінансовий результат і зменшує стимул для подальшого розширення ресурсної бази.

Нові нормативні ініціативи ускладнюють формування ресурсів, вимагаючи від кредитних спілок посилювати капітальну базу й управління ризиками. Зокрема, НБУ у серпні 2025 р. запровадив правила управління валютним ризиком для об'єднаних спілок та уточнив розрахунок пруденційних нормативів для всіх КС. Це означає, що КС «ХКТ» повинна збільшити власний капітал або зменшити обсяги ризикованих активів для дотримання лімітів. Фактично, якщо за законом одна позика не може перевищувати 10% капіталу спілки, то з

капіталом ~2,593 млн грн максимально доступний один кредит обмежується ~259 тис. грн. Жорсткі ліміти обмежують спроможність спілки залучати великі проекти та інвестувати в довгострокові фінансові інструменти. Окрім того, посилення контролю вимагатиме від КС «ХКТ» нарощувати власні ресурси ще інтенсивніше.

Критично низька рентабельність обмежує можливості спілки формувати власні ресурси через нерозподілений прибуток. Дані «ХКТ» за 2020–2024 рр. показують однозначну картину: протягом усього періоду чистий прибуток становив лише тисячі гривень на мільйонні доходи (0,8% маржі у 2024). Навіть у довоєнний 2021 р. з доходом 1 856 тис. грн спілка отримала лише 29 тис. прибутку; у 2023-му при доході 1 922 тис. – лише 7 тис. прибутку. Такі показники свідчать про вкрай низький «виробничий» прибуток і майже відсутній фінансовий буфер для нарощення капіталу. Як наслідок, спілка щороку мала змогу додати у власний капітал лише символічні суми (а в 2022 р. – втрати), що практично виключає накопичення резервів для інвестицій або підтримання ліквідності.

Узагальнення виявлених проблем дозволяє систематизувати їх у наступній таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Основні проблемні аспекти формування фінансових ресурсів кредитної спілки

Група проблем	Сутність проблеми	Прояв у діяльності КС «ХКТ» (Факти)
Ресурсні	Відтік депозитної бази	Скорочення зобов'язань з 1,8 млн до 0,9 млн грн за 4 роки.
Ризикові	Зростання NPL	Отримання збитку (-44 тис. грн) у 2022 році через ріст резервів під непрацюючі кредити.
Ефективності	Низька маржинальність	Чистий прибуток 17 тис. грн (0,8% від доходу) не дозволяє капіталізувати спілку.
Регуляторні	Вимоги до капіталу	Обмеження максимальної суми одного кредиту (~259 тис. грн), що звужує коло позичальників.
Технологічні	Відставання сервісу	Відсутність дистанційних каналів (онлайн-кабінету), що ускладнює залучення молоді.

Джерело: складено автором

Аналіз КС «ХКТ» за 2020–2024 рр. демонструє, що війна, інфляція та нормативні зміни призвели до одночасного виникнення кількох критичних проблем у формуванні фінансових ресурсів. Скорочення депозитів та зростання NPL суттєво підірвали ліквідну базу, інфляція та високі ставки – здорожчали джерела фінансування, а жорсткі регуляторні вимоги – ускладнили акумуляцію капіталу.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення формування фінансових ресурсів кредитної спілки «Хмельницьке кредитне товариство»

Ефективне формування та використання фінансових ресурсів є критично важливим для забезпечення стійкості кредитної спілки в умовах сучасної економічної нестабільності. Українські кредитні спілки, зокрема й КС «Хмельницьке кредитне товариство», зіткнулися з низкою серйозних викликів: зниженням ліквідності, посиленням інфляційного тиску, а також необхідністю підвищення операційної ефективності та прибутковості. Вирішення цих проблем потребує розробки та впровадження комплексної стратегії. Ураховуючи нинішні воєнні реалії, жорсткі регуляторні вимоги Національного банку України, глобальні цифрові тенденції та унікальну кооперативну модель, у цьому розділі сформульовано конкретні рекомендації. Ці пропозиції спрямовані на підвищення платоспроможності, стабілізацію залучених внесків і оптимізацію фінансових результатів як на загальносистемному рівні, так і безпосередньо для КС «ХКТ», зважаючи на аналіз її фінансової динаміки за 2020–2024 роки.

Для переходу від точкових покращень до системного розвитку розроблено Комплексну стратегію управління формуванням фінансових ресурсів КС «ХКТ» (рис. 3.3). Вона базується на трьох "китах": Ліквідності, Технологічності та Залученості.



Рисунок 3.3 – Структурно-логічна схема Комплексної стратегії оптимізації формування фінансових ресурсів

Джерело: розроблено автором

Першочерговим завданням вбачається вирішення проблеми ліквідності. Як відомо, через незначні масштаби діяльності кредитні спілки часто стикаються з обмеженим доступом до зовнішніх ліквідних ресурсів. Ситуація ускладнилася з початком повномасштабної війни, коли частина установ була змушена скористатися правом на тимчасове призупинення діяльності («замороження»). Тому стратегічним пріоритетом має стати відновлення довіри вкладників та активізація залучення коштів. На загальносистемному рівні критично необхідним є розвиток дієвих механізмів гарантування вкладів, адже на сьогодні відсутність аналога банківського Фонду гарантування вкладів робить членів спілок вразливими. Впровадження державних або створення спеціалізованих кооперативних фондів підтримки стало б потужним стимулом для громадян зберігати кошти саме у спілках. Для КС «ХКТ» на локальному рівні це означає необхідність перегляду депозитної політики: пропонувати більш конкурентні продукти (наприклад, спеціальні ощадні програми з підвищеними ставками для довгострокових угод), а також проводити роботу з фінансової просвіти пайовиків щодо надійності кооперативних заощаджень. Важливим орієнтиром у цьому напрямі є ухвалена у 2024 році Національна стратегія розвитку фінансової

грамотності до 2030 року. Її основною метою є зміцнення фінансової стійкості домогосподарств, що особливо актуально в умовах економічних та соціальних викликів воєнного часу. Реалізація положень цієї Стратегії на рівні КС «ХКТ» через просвітницькі заходи дозволить сформувати коло фінансово освічених пайовиків, які краще розуміють механізми роботи спілки та менш схильні до панічних настроїв під час криз. Адже, як зазначають дослідники, фінансово грамотні громадяни краще розуміють вигоди та ризики використання фінансових послуг, що сприяє формуванню довгострокової довіри до фінансових інститутів.

Крім того, доцільно розглянути можливість поглиблення співпраці або вступу до Об'єднаних кредитних спілок (ОКС). Це дозволить установі отримати доступ до системи взаємного кредитування та рефінансування у кризові моменти. В умовах дефіциту ліквідності важливо також диверсифікувати джерела надходження коштів: шукати можливості партнерства з місцевими бюджетними програмами, банками або міжнародними донорськими фондами, які можуть надавати кредитні лінії під гарантії спілки. Варто зазначити, що НБУ вже опрацьовує механізми підтримки (зокрема, фонд ліквідності для ОКС), які КС «ХКТ» може включити до свого плану забезпечення фінансової стійкості. Паралельно з цим, необхідно посилити внутрішній контроль за касовими операціями, щоб вчасно реагувати на ризики раптового відтоку капіталу.

Наступним вектором удосконалення є підвищення прибутковості та ефективності операційної діяльності. Статистика НБУ за 2024 рік свідчить, що чистий процентний дохід спілок зростає надто повільно через стагнацію кредитування, тоді як адміністративні витрати залишалися високими, «з'їдаючи» ефективність. Вирішенням цієї проблеми є курс на автоматизацію та цифровізацію. Впровадження сучасних CRM-систем, технологій «електронного офісу» та систем онлайн-кредитування дозволить суттєво скоротити час обробки заявок та зменшити навантаження на персонал. На рівні КС «ХКТ» доцільно запровадити автоматизований кредитний скоринг (через інтеграцію з базами

бюро кредитних історій та державними реєстрами), що мінімізує ризики неповернення позик. Для збільшення дохідної частини пропонується переглянути відсоткові ставки за кредитами, наблизивши їх до ринкових реалій з урахуванням інфляційної складової. Також перспективним є розширення продуктової лінійки: впровадження страхових продуктів для членів спілки, депозитів із гнучкими умовами дострокового зняття, послуг переказів. Враховуючи регіональну специфіку, КС «ХКТ» може розробити цільові програми кредитування для пріоритетних галузей Хмельниччини (агросектор, малий бізнес, проєкти енергоефективності), залучаючи під це державні гарантії. Це створить більш прогнозоване джерело доходів порівняно зі звичайним споживчим кредитуванням. М.І. Крупка стверджує, що фінансовий менеджмент у сучасних умовах має бути спрямований саме на диверсифікацію джерел доходів для зниження залежності від відсоткових ставок [29]. Керівництву також рекомендовано на регулярній основі моніторити показник CIR (співвідношення витрат до доходів), щоб оперативно виявляти та усувати «вузькі місця» в управлінні витратами.

Окрему увагу слід приділити адаптації до умов високої інфляції та економічної турбулентності. Головне завдання тут – зберегти реальну вартість залучених ресурсів. Як системний захід можна розглядати механізми індексації депозитів та кредитів. Для КС «ХКТ» практичним кроком може стати запровадження ощадних сертифікатів із плаваючою ставкою, прив'язаною до індексу інфляції. Якщо регуляторні норми дозволяють, варто розглянути валютні депозити або інструменти зі змінною доходністю. Щоб компенсувати знецінення власного капіталу, спілка повинна синхронізувати свою відсоткову політику з обліковою ставкою НБУ. Однак зростання ставок за кредитами має супроводжуватися суворішим відбором позичальників і формуванням адекватних резервів. Також рекомендується активізувати маркетингову комунікацію: пояснювати населенню переваги гнучкості спілок порівняно з банками в кризові періоди. У довгостроковій перспективі вигідною є участь у

державних програмах компенсації відсотків (наприклад, для аграріїв), що дозволить нівелювати інфляційні втрати для членів кооперативу та залучити додатковий ресурс.

Не менш важливим аспектом є вдосконалення системи управління та дотримання регуляторних вимог. У період 2024–2025 років НБУ значно посилив пруденційний нагляд: введено нові нормативи капіталу, вимоги до планів відновлення діяльності та ризик-менеджменту. КС «ХКТ» повинна привести свою внутрішню нормативну базу у повну відповідність до цих змін. Зокрема, рекомендується створити окремий комітет з управління ризиками або ж отримувати методичну підтримку через членство в профільних асоціаціях. На рівні законодавства галузь потребує спрощення процедур об'єднання дрібних спілок (за прикладом європейських моделей) та уніфікації звітності. Важливим є також дотримання принципів прозорості: відкрита публікація звітності підвищує довіру до інституції. Неухильне дотримання базового кооперативного принципу «одна людина – один голос» забезпечить легітимність рішень, а приведення стандартів управління у відповідність до вимог регулятора зробить спілку привабливішою для потенційних інвесторів та нових пайовиків. В умовах зростання кіберзагроз, особливу увагу слід приділити використанню сучасних технологій захисту фінансових операцій. Зарубіжні кредитні спілки, такі як Navy Federal Credit Union, активно використовують розпізнавання відбитків пальців і обличчя для захисту мобільного банкінгу, а спілка Alliant інтегрувала голосову біометрію для автентифікації клієнтів. Впровадження таких технологій у діяльність КС «ХКТ» (наприклад, через інтеграцію з державними сервісами ідентифікації) дозволить мінімізувати ризики шахрайства та продемонструє вкладникам, що спілка відповідально ставиться до конфіденційності їхніх даних, що є фундаментом довіри в цифрову епоху.

У сучасному світі неможливо ігнорувати напрям цифровізації. Відсутність якісного онлайн-сервісу сьогодні рівнозначна втраті клієнта. Впровадження новітніх технологій є не лише вимогою часу, а й засобом підвищення

ефективності. Впровадження цифрових технологій в управлінні фінансами є безальтернативним шляхом для забезпечення конкурентоспроможності кооперативних установ, на чому наголошує О.Р. Яременко [60]. Дослідники наголошують, що розвиток дистанційних каналів обслуговування (мобільних додатків, онлайн-кабінетів) дозволяє суттєво знизити операційні витрати та залучити молодіжну аудиторію, яка є найбільш перспективним сегментом для зростання депозитної бази [19, с. 75]. Світовий досвід переконливо доводить, що цифровізація є критично важливою для конкурентоспроможності кооперативного сектору. Наприклад, американська кредитна спілка Redwood Credit Union ще у 2017 році запустила мобільний додаток із функцією дистанційного депозиту чеків, що отримало високі відгуки клієнтів і дозволило значно наростити ресурсну базу. Інший показовий приклад – кредитна спілка VyStar, яка інтегрувала біометричну автентифікацію та спрощені цифрові заявки на кредит, що суттєво покращило клієнтський досвід та ефективність обробки даних. Зарубіжний досвід, узагальнений у звітах Всесвітньої ради кредитних спілок (WOCCU), доводить ефективність дистанційних каналів обслуговування [62].

Центральним елементом цифровізації має стати впровадження мобільного веб-кабінету. Оскільки розробка власного нативного додатку є дорогою (від \$15-20 тис.), пропонується економ-варіант на базі PWA-технології (Progressive Web App), що коштуватиме близько 150-200 тис. грн і реалізується за 4-6 місяців. Механізм імплементації цифрового каналу залучення ресурсів представлено на рисунку 3.4.

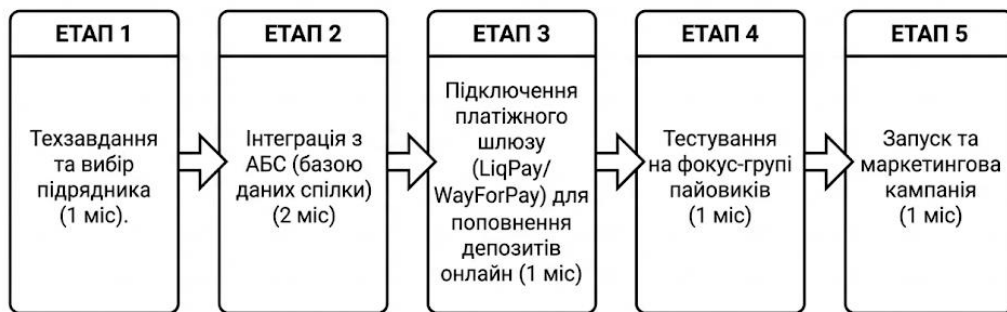


Рисунок 3.4 – Дорожня карта впровадження дистанційного каналу обслуговування

Джерело: розроблено автором

Для КС «ХКТ» впровадження подібних мобільних платформ дозволить членам спілки миттєво оновлювати інформацію про рахунки та здійснювати операції з будь-якого місця, що є критично важливим для утримання клієнтів, які вимушено змінили місце проживання. Кредитні спілки мають прискорити впровадження дистанційного обслуговування: від ідентифікації через BankID до повноцінних мобільних додатків. Для КС «ХКТ» пропонується розглянути можливість запуску власного мобільного застосунку або веб-кабінету, де члени спілки могли б відкривати депозити чи подавати заявки на кредит без візиту до офісу. Це не лише зручно для клієнтів, але й дозволить знизити операційні витрати на утримання фізичних відділень. Також доцільно інтегрувати державні цифрові сервіси (наприклад, «Дія») для швидкої верифікації доходів позичальників. Партнерство з фінтех-компаніями дозволило б впровадити сучасні платіжні рішення (QR-коди, електронні гаманці), що є трендом переходу до безготівкової економіки. Цифрова трансформація прямо вплине на формування ресурсної бази: чим простішим і швидшим буде процес внесення коштів, тим охочіше люди робитимуть заощадження.

Насамкінець, розробляючи стратегію розвитку, не можна забувати про унікальну природу кооперативної моделі. Кредитна спілка базується на довірі та соціальному капіталі. Тому керівництво КС «ХКТ» має постійно підтримувати живий зв'язок із пайовиками: звітувати про стан справ, залучати їх до прийняття рішень на загальних зборах, стимулювати активність. Важливим каналом залучення ресурсів є розширення членської бази. Враховуючи географію діяльності, КС «ХКТ» може проводити виїзні просвітницькі кампанії у населених пунктах Хмельницької області, роз'яснюючи суть кооперації. Інноваційним підходом до стимулювання заощаджень може стати впровадження елементів гейміфікації, що перетворює управління фінансами на мотивуючий процес. Ефективним прикладом є програма «Заощаджуй, щоб виграти» (Save to Win), впроваджена спілкою Community First Credit Union, яка надає членам можливість брати участь у розіграші призів за регулярні внески на ощадний рахунок. Для КС «ХКТ» розробка подібних програм лояльності, де члени отримують бонуси або винагороди за своєчасне поповнення депозитів чи фінансову дисципліну, сприятиме формуванню корисних фінансових звичок у пайовиків та стабілізації грошових надходжень. Доцільно розробити сегментовані пропозиції: окремі умови для пенсіонерів, молоді, підприємців. Оскільки регіон має потужний аграрний потенціал, орієнтація кредитних продуктів на потреби фермерських господарств та місцевого бізнесу є стратегічно правильною. Співпраця з органами місцевого самоврядування у реалізації соціальних програм (наприклад, кредитування на термомодернізацію житла) також може стати ефективним інструментом нарощування ресурсної бази.

Для оцінки економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів було застосовано метод сценарного прогнозування на основі ретроспективного аналізу динаміки ресурсної бази КС «ХКТ» за 2020–2024 роки. Прогноз побудовано за двома альтернативними сценаріями. Перший, інерційний (песимістичний) сценарій, передбачає збереження існуючої консервативної

моделі управління без впровадження цифрових інструментів та базується на екстраполяції негативного тренду 2024 року. Другий, цільовий (оптимістичний) сценарій, передбачає повну імплементацію розробленої стратегії, включаючи запуск мобільного банкінгу та нових депозитних продуктів.

$$E_{\text{strat}} = (\Delta D \times M_{\text{int}}) + \Delta C_{\text{op}} - I_{\text{tech}} \quad (3.1.)$$

де:

- E_{strat} - економічний ефект від реалізації стратегії;
- ΔD - прогнозований приріст депозитного портфеля за рахунок залучення нових членів через онлайн-канал (тис. грн);
 - M_{int} - процентна маржа спілки (різниця між ставками кредитів та депозитів, прийємо на рівні 5%);
 - ΔC_{op} - економія операційних витрат завдяки автоматизації (скорочення паперового документообігу, економія робочого часу персоналу);
 - I_{tech} - обсяг інвестицій у впровадження технологій (вартість розробки).

Детальний розрахунок бюджету впровадження та планового ефекту наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження цифрової стратегії розвитку КС «ХКТ» (річний вимір)

Стаття розрахунку	Сума, тис. грн	Обґрунтування розрахунку
1. Інвестиційні витрати (Cost)	180	Одноразові витрати на розробку
– Розробка веб-кабінету (PWA)	150	Середня ринкова вартість (Front-end + Back-end)
– Інтеграція з АБС та платіжними шлюзами	30	Налаштування API та безпеки
2. Економічні вигоди (Benefits)	197,3	Щорічний позитивний ефект
– Маржинальний дохід від нових депозитів	11,3	Залучення +227 тис. грн ресурсу (25% приросту) × 5% маржі
– Економія адміністративних витрат	186	Скорочення адмінвитрат на 10% (від бази 2024 р. – 1860 тис. грн)
3. Чистий економічний ефект	+17,3	Прибуток першого року
4. Термін окупності проєкту	11 міс.	Проєкт окупується менш ніж за рік

Джерело: розраховано автором

Прогнозна динаміка, відображена на рис. 3.5, демонструє, що реалізація оптимістичного сценарію дозволить відновити позитивний тренд залучення ресурсів.

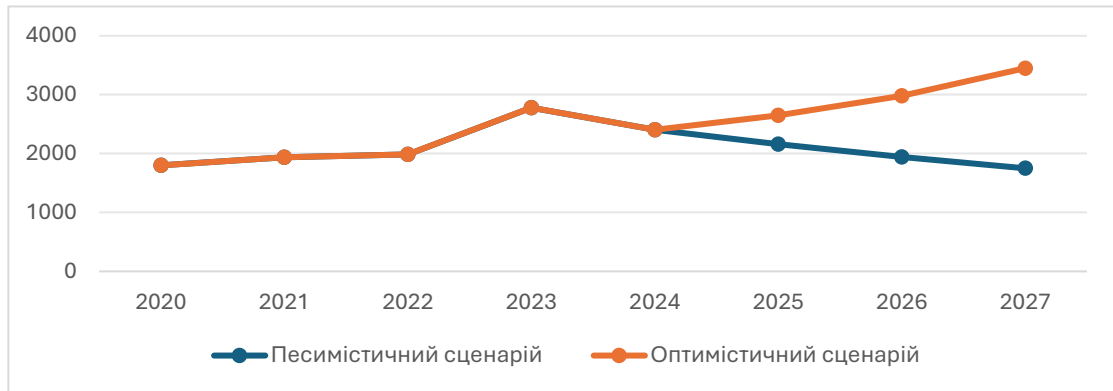


Рис. 3.5 – Прогноз динаміки формування фінансових ресурсів КС «ХКТ» до 2027 року за інерційним та оптимістичним сценаріями
Джерело: побудовано автором на основі власних прогнозних розрахунків

Як видно з наведеного прогнозу, відмова від модернізації призведе до подальшого скорочення ресурсної бази спілки до критичного рівня 1750 тис. грн у 2027 році, що загрожує втратою платоспроможності. Натомість комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить переломити негативну тенденцію вже у 2025 році та забезпечити зростання обсягу фінансових ресурсів до 3450 тис. грн на кінець прогнозного періоду.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що подолання проблем ліквідності та забезпечення стабільності КС «ХКТ» вимагає комплексного підходу. Він має поєднувати адвокацію системних змін на рівні законодавства та впровадження практичних локальних рішень. Для КС «ХКТ» ключовими векторами розвитку є внутрішня оптимізація (автоматизація процесів, контроль витрат), диверсифікація продуктів, активна цифровізація та поглиблення роботи з членами кооперативу. Реалізація запропонованих заходів дозволить установі скоротити відставання у технологічному розвитку, зміцнити фінансову стійкість та підвищити свою конкурентоспроможність. Лише за умови такої системної роботи КС «ХКТ» зможе не тільки зберегти, а й примножити свої фінансові

ресурси, що є запорукою стабільної роботи у складних економічних умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши теоретичні засади формування фінансових ресурсів кредитних спілок, можна зробити висновок про їхню специфічну дуалістичну природу. Ці ресурси формуються не з метою максимізації прибутку, як у банківському секторі, а для задоволення потреб членів у взаємному кредитуванні та збереженні коштів. Основою фінансової стійкості спілки є власні кошти, зокрема пайовий капітал, який підтверджує право власності членів, та резервний капітал, що виконує захисну функцію. На відміну від банківських депозитів, ресурси кредитних спілок мають яскраво виражений соціальний характер, оскільки базуються на довірі та спільному управлінні капіталом. Завдяки цьому кредитні спілки здатні забезпечувати фінансову інклюзію та підтримувати добробут своїх членів навіть в умовах обмеженого доступу до банківського фінансування.

2. Аналіз організаційно-правових основ показав, що процес формування та використання фінансових ресурсів регулюється жорсткою системою нормативних актів, очолюваною Законом України «Про кредитні спілки» та постановами НБУ. Сучасне регулювання спрямоване на посилення вимог до достатності капіталу, ліквідності та платоспроможності. Національний банк України впроваджує ризик-орієнтований підхід, що вимагає від спілок більш зваженої політики управління активами та пасивами. Це створює умови для підвищення надійності ринку, проте вимагає від кредитних спілок значних зусиль для адаптації до нових пруденційних нормативів, особливо в частині формування страхових резервів під кредитні ризики.

3. Визначивши джерела формування ресурсів, робимо висновок, що оптимальна структура капіталу кредитної спілки має базуватися на балансі між власними та залученими коштами. Власні ресурси (пайові внески, нерозподілений дохід) гарантують незалежність установи, тоді як залучені кошти (депозити) забезпечують масштабування діяльності. Однак дослідження

виявило, що в умовах кризи кредитні спілки стикаються з деформацією цієї структури: частка пайового капіталу знижується, а залежність від короткострокових депозитів зростає. Це підвищує ризики втрати ліквідності та вимагає впровадження ефективних механізмів управління грошовими потоками.

4. Аналіз ринку кредитних спілок в Україні за досліджуваний період виявив суттєві негативні тенденції, спричинені повномасштабною війною та економічною нестабільністю. Кількість діючих спілок скоротилася, а загальний обсяг активів сектору зменшився через втрату відділень на окупованих територіях та відтік вкладників. Спостерігається зростання частки непрацюючих кредитів (NPL), що змушує спілки формувати значні резерви за рахунок власного капіталу. Висока інфляція та девальвація гривні призвели до подорожчання вартості залучених ресурсів, що негативно вплинуло на рентабельність діяльності всього сектору. Загалом ситуація характеризується високим рівнем невизначеності, що вимагає від учасників ринку пошуку нових бізнес-моделей.

5. Оцінка діяльності та фінансового стану КС «Хмельницьке кредитне товариство» (КС «ХКТ») за 2020–2024 роки виявила низку кризових явищ у формуванні ресурсної бази. Попри номінальне зростання активів, установа зіткнулася з критичним падінням ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 3,19 до 1,94, а коефіцієнт автономії стабілізувався на рівні 0,31 (що відповідає нормативам). Попри низьку абсолютну прибутковість, аналіз виявив позитивний ефект фінансового левериджу: рентабельність власного капіталу (1,56%) перевищує рентабельність активів (0,40%), що підтверджує економічну доцільність залучення депозитів навіть в умовах високих ставок. Водночас різке скорочення надходжень нових вкладів (з 1500 тис. грн у 2022 році до 250 тис. грн у 2024 році) призвело до формування від'ємного чистого грошового потоку.

6. Основними факторами, що стримують ефективне формування ресурсів КС «ХКТ», є як зовнішні (війна, інфляція), так і внутрішні управлінські проблеми. Висока вартість залучених коштів через інфляційний тиск суттєво знижує маржинальний дохід, унеможливаючи формування значного прибутку.

Водночас застаріла модель обслуговування через фізичні відділення призводить до непропорційно високих операційних витрат і втрати молодіжної аудиторії. Відсутність диверсифікованої лінійки продуктів та низька активність у роботі з пайовиками призвели до того, що спілка стала залежною від вузького кола вкладників, що створює загрозу стабільності у випадку раптового вилучення коштів.

7. Розвиток КС «ХКТ» вимагає подолання ключових проблем: дефіциту ліквідності, технологічної відсталості та низької довіри. Недостатній рівень цифровізації обмежує доступ до ресурсів дистанційно, що є критичним недоліком в умовах воєнного стану. Наявність великої кількості неактивних членів створює баласт для системи управління. Для вирішення цих проблем необхідно змінити структуру зобов'язань, стимулюючи довгострокові вкладення, та оптимізувати витрати через автоматизацію процесів. Такі кроки дозволять стабілізувати фінансовий стан та відновити платоспроможність.

8. Підвищення рівня фінансової грамотності та відновлення довіри є стратегічним пріоритетом. Це передбачає імплементацію положень «Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року» у діяльність спілки. Прозорість звітності, регулярне інформування пайовиків про стан справ та проведення освітніх заходів сприятимуть формуванню свідомого членства. Впровадження програм лояльності та роз'яснювальна робота щодо переваг кооперативного кредитування допоможуть трансформувати пасивних клієнтів у активних інвесторів, які готові підтримувати спілку своїми заощадженнями.

9. Інноваційні підходи та цифрова трансформація є безальтернативним шляхом для забезпечення конкурентоспроможності КС «ХКТ». Впровадження цифрового веб-кабінету на базі технології PWA дозволить залучати кошти дистанційно, зменшити адміністративне навантаження та розширити клієнтську базу. Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження запропонованих заходів забезпечить чистий економічний ефект у розмірі 17,3

тис. грн вже у перший рік за рахунок оптимізації адміністративних витрат. Проведене сценарне прогнозування свідчить, що реалізація оптимістичного сценарію (цифровізація та нові продукти) дозволить збільшити ресурсну базу до 3,45 млн грн у 2027 році, тоді як ігнорування інновацій призведе до стагнації. Загалом, перехід на інноваційну модель розвитку дозволить КС «ХКТ» вийти з кризи та забезпечити стаке зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. І., Шевчук Я. В. Проблеми та перспективи функціонування кредитних спілок в Україні. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1. С. 20–30.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека соціально-економічних систем: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 352 с.
3. Береславська О. І. Ресурсний потенціал кредитних спілок України: стан та проблеми формування. Фінансовий простір. 2020. № 3 (39). С. 112–119.
4. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку кредитних спілок». Київ: НБУ, 2020. 24 с.
5. Вдовенко Л. О. Кредитування в АПК: методичні вказівки. Вінниця: ВНАУ, 2022. 53 с.
6. Венгуренко Т. Г. Сутність функціонування кредитних спілок в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 2(2). С. 123–127.
7. Вінниченко О. В. Оцінка діяльності кредитних спілок на фінансовому ринку в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 369–375.
8. Вовчак О. Д., Руцишин Н. М., Андрушків І. П. Кредитна кооперація: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2019. 308 с.
9. Гаманков Д. В. Управління кредитним ризиком у діяльності кредитних спілок. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 65–70.
10. Гончаренко В. В. Кредитні спілки: теорія та практика діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 320 с.
11. Гончаренко В. В. Фінансові ресурси кредитних спілок: механізм формування та використання. Фінанси України. 2018. № 5. С. 64–72.
12. Гудзь Ю. Ф. Фінансовий менеджмент у кредитній кооперації: особливості та інструментарій. Економіка АПК. 2022. № 4. С. 88–95.
13. Дереза В. М. Кредитні спілки в Україні: стан та перспективи розвитку. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2 (78). С. 104–109.

14. Дзюблюк О. В. Фінансовий менеджмент у кредитних спілках: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 288 с.
15. Диба В. М. Інституційне середовище розвитку кредитних спілок в Україні. Фінанси України. 2019. № 8. С. 98–109.
16. Дубина М. В. Цифрова трансформація діяльності кредитних спілок: виклики та можливості. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (28). С. 156–164.
17. Дубина М. В., Тарасенко А. В. Напрямки підвищення рівня фінансової грамотності домогосподарств. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 1–10.
18. Єгоричева С. Б. Економічна безпека кредитних спілок в Україні. Вісник Університету банківської справи. 2021. № 2. С. 49–58.
19. Журавка Ф. О. Фінансовий ринок: підручник. Суми: Університетська книга, 2020. 420 с.
20. Закон України «Про кредитні спілки» від 14.07.2023 № 3254-ІХ.
21. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-ІХ.
22. Звіт про фінансову стабільність (червень 2024 року). Національний банк України. Київ, 2024. 58 с.
23. Івасів І. Б. Банківський менеджмент та кредитна кооперація: порівняльний аналіз. Економічний вісник університету. 2021. № 48. С. 134–140.
24. Кириченко О. А., Кавун О. С. Кредитні спілки в системі фінансового посередництва: монографія. Київ: УБС НБУ, 2019. 245 с.
25. Климчук О. В. Соціальна відповідальність кредитних спілок як фактор конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
26. Коваленко В. В., Сергієнко О. Р. Антикризове управління у кредитних спілках: монографія. Суми: Університетська книга, 2019. 198 с.
27. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю кредитних установ. Одеса: ОНЕУ, 2020. 215 с.

28. Криховецька З. М., Форос Л. Р. Аналіз діяльності та перспектив розвитку кредитних спілок в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 1063–1071.
29. Крупка М. І., Єрохін К. В., Підхомний І. І. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 456 с.
30. Купрієнко В. М. Кредитні спілки на ринку фінансових послуг України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 42(2). С. 73–76.
31. Лаптев С. М., Денисюк О. В. Фінансовий аналіз діяльності небанківських фінансових установ: навч. посіб. Київ: КРОК, 2019. 248 с.
32. Лисенко Р. С. Формування та використання фінансових ресурсів кредитних спілок. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 42–47.
33. Олійник А. В. Роль соціального капіталу в забезпеченні фінансової стійкості кредитної кооперації. Економічна теорія та право. 2019. № 2 (37). С. 88–95.
34. Онишко С. В. Податкове регулювання діяльності кредитних спілок. Світ фінансів. 2020. № 1(62). С. 120–128.
35. Осадець О. М., Швець Н. Р. Кредитні спілки на ринку фінансових послуг України. Науковий вісник ХДУ. 2014. Вип. 5. Ч. 4. С. 103–106.
36. Пантелеєва Н. М. Ліквідність кредитних спілок: методи оцінки та управління. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 201–207.
37. Пацурко В. І. Бухгалтерський облік та звітність у кредитних спілках: практичний посібник. Львів: Магнолія-2006, 2021. 256 с.
38. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями).
39. Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності: постанова НБУ від 29.12.2023 № 199.

40. Положення про обов'язкові нормативи та вимоги, що обмежують ризики за операціями з фінансовими активами кредитних спілок (Розпорядження Нацкомфінпослуг).

41. Поліщук Є., Орел В. Глобальні тенденції розвитку кредитних спілок. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4. С. 342–352.

42. Приказюк Н. В., Ходаківська Ю. О. Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення. Innovation and Sustainability. 2023. № 2. С. 31–37.

43. Романенко О. Р. Фінансова інклюзія та роль кредитних спілок у її забезпеченні. Проблеми економіки. 2023. № 1 (55). С. 145–151.

44. Сайт Національного банку України (Статистика). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>

45. Смігунов О. В. Кредитні спілки на фінансовому ринку України: кваліфікаційна магістерська робота. Київ: КНЕУ, 2024. 99 с.

46. Стеценко Б. С. Інституційні засади функціонування ринку кредитних спілок в Україні. Фінанси України. 2021. № 4. С. 55–68.

47. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 15.12.2025).

48. Тахтай О. В. Кредитні спілки: історія виникнення та сучасний розвиток. Науковий вісник НАВС. 2016. № 4. С. 110–118.

49. Тимоць М. В. Сучасний стан діяльності кредитних спілок в Україні. SWorldJournal. 2022. № 11. С. 3–7.

50. Ткаченко Н. В. Управління власним капіталом фінансових установ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 35. С. 88–93.

51. Ткачук Н. М. Управління пасивами кредитних спілок в умовах економічної турбулентності. Фінансовий простір. 2021. № 3. С. 112–119.

52. Фурман І. В. Кредитна кооперація в системі фінансового забезпечення аграрного сектору. Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 45–54.
53. Хмельницьке кредитне товариство. Фінансова звітність. URL: <https://www.hkt.km.ua/фінансова-звітність/> (дата звернення: 02.01.2026).
54. Худолій Л. М. Розвиток кредитних спілок в Україні. Облік і фінанси. 2019. № 3. С. 113–121.
55. Шаповал Ю. І. Світовий досвід діяльності кредитних спілок та можливості його імплементації в Україні. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 2. С. 78–90.
56. Шишков С. Є. Вплив воєнного стану на ресурсну базу та кредитну активність кредитних спілок. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Вип. 48. С. 98–103.
57. Школьник І. О. Фінансовий нагляд за діяльністю кредитних спілок: європейський досвід. Вісник СумДУ. 2021. № 3. С. 12–19.
58. Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 1. С. 1–10.
59. Якубовський Р. Р. Управління ризиками в діяльності кредитних спілок в умовах макроекономічної нестабільності. Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький, 2025. Ч. 1. С. 436–440.
60. Яременко О. Р. Цифрові технології в управлінні фінансами кооперативних установ. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4. С. 56–62.
61. McKillop D., French D., Quinn B., Sobiech A., Wilson J. Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*. 2020. Vol. 71. 101520.
62. World Council of Credit Unions (WOCCU). Statistical Report 2023. URL: <https://www.woccu.org> (дата звернення: 10.12.2025).