



## АНОТАЦІЯ

**Нестеришена Ю. В.** Управління ресурсною базою банку (на матеріалах ПАТ АБ «Укргазбанк»). - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023.

В роботі досліджено теоретичні основи управління ресурсною базою банку. Розкрито сутність ресурсної бази банку та її формування. Наведено структуру ресурсної бази банку. Висвітлено методичній інструментарій управління ресурсною базою банку. Розкрито методи управління ресурсною базою банку.

Проаналізовано структуру ресурсної бази ПАТ АБ «Укргазбанк» у розрізі його власного капіталу, активів та зобов'язань. Здійснено аналіз ефективності управління ресурсною базою банку. Запропоновано джерела нарощення власного капіталу банку в забезпеченні формування ресурсної бази. Досліджено шляхи удосконалення управління формуванням ресурсної бази банків.

*Ключові слова:* ресурсна база, ресурси банку, власний капітал банку, зобов'язання банку, ресурсний потенціал банку, банківські ресурси, управління ресурсною базою банку, формування ресурсної бази.

## ANNOTATION

**Nesteryshena Yu. V.** Management of the bank's resource base (based on the materials of UkrGasbank PJSC). - Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for Master degree in specialty 072 - Finance, banking and insurance. – Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023.

The paper examines the theoretical foundations of managing the bank's resource base. The structure of the resource base of PJSC AB "UkrGasbank" was analyzed. Sources of increasing the bank's own capital to ensure the formation of a resource base are proposed. Ways of improving the management of the formation of the resource base of banks have been studied.

*Keywords:* resource base, bank resources, bank equity, bank liabilities, bank resource potential, bank resources, bank resource base management, resource base formation.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКУ	7
1.1. Сутність поняття «ресурсна база банку» та її структура	7
1.2. Формування та управління ресурсною базою банку	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»	26
2.1. Аналіз динаміки та структури ресурсної бази ПАТ АБ «Укргазбанк»	26
2.2. Аналіз ефективності управління ресурсною базою банку	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»	40
3.1. Напрями розширення ресурсної бази банку в частині депозитних ресурсів	40
3.2. Джерела нарощення власного капіталу банку в забезпеченні формування ресурсної бази	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стан ринкової економіки, ефективність механізму організації та регулювання господарського життя суспільства значною мірою визначається ефективністю функціонування фінансово-кредитної сфери, основою якої є банківська система. Банківський сектор економіки виконує важливу функцію мобілізації тимчасово вільних грошових ресурсів, формує та забезпечує рух позикового капіталу, займається кредитно-інвестиційною діяльністю, забезпечуючи потреби економіки в додаткових ресурсах. Ефективність кредитно-інвестиційної діяльності банків значною мірою залежить від ефективності механізму формування та управління банківськими ресурсами.

Світова фінансова криза не оминула й банківську систему України, яка значною мірою втратила свій сукупний капітал через потужний різкий вплив ресурсів. Для подолання негативних явищ, викликаних кризою, вітчизняній банківській системі потрібен значний стабілізаційний період часу. Закони ринку та сучасна ситуація у фінансовій сфері вимагають від банківських установ самостійного пошуку шляхів формування банківських ресурсів та оптимізації структури ресурсної бази з метою зміцнення їх фінансового потенціалу. Банківські ресурси - це основа діяльності банку, оскільки від їх обсягу залежать масштаби його діяльності та обсяги прибутків. Створення ефективного механізму формування ресурсної бази банку потребує аналізу проблеми достатності власного капіталу, а також методів залучення та запозичення коштів. Значної уваги при дослідженні діяльності банків заслуговують також питання вибору інструментів управління банківськими ресурсами.

Про актуальність окреслених вище проблем свідчать численні дослідження відомих науковців та практиків. Серед авторів варто відзначити вітчизняних вчених, таких як: М. Алексеєнко, О. Васюренко, О. Вовчак, А. Вожжов, І. Гуцал, О. Дзюблюк, Ж. Довгань, О. Заруба, Б. Луців, А. Мороз, Л. Примостка, М. Пуховкіна, М. Савлук; а також зарубіжних вчених: Г. Асхауєра, М. Гольцберга, В. Кисельова, О. Лаврушина, Ф. Мишкіна, П. Роуза, Дж. Сінкі та інших.

Відзначаючи значущість проведених наукових досліджень слід вказати, що автори цих праць розглядають окремі аспекти багатогранної проблеми, пов'язаної із вивченням сутності, передумов та особливостей механізму формування ресурсів банків, а також із регулюванням банківського капіталу.

Однак більш глибокого дослідження потребують питання трактування сутності поняття «ресурсна база банку», а також особливостей її формування у банківській системі в сучасних умовах її функціонування. Усе це зумовило визначення мети наукового дослідження та окреслило основні його завдання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка пропозицій щодо формування системи управління ресурсною базою банків.

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- визначити економічну суть поняття «ресурсна база банку» та її структуру;
- охарактеризувати фактори впливу на формування та управління ресурсною базою банку;
- провести аналіз динаміки та структури ресурсної бази ПАТ АБ «Укргазбанк»;
- проаналізувати ефективність управління ресурсною базою ПАТ АБ «Укргазбанк»;
- визначити основні проблеми формування ресурсної бази банку;
- дослідити та розробити шляхи вдосконалення управління ресурсною базою ПАТ АБ «Укргазбанк».

*Об'єктом дослідження* є процес управління ресурсною базою банку як частиною банківських ресурсів, мобілізованих на фінансовому ринку, що знаходиться у володінні та розпорядженні банку й здатна створити умови та забезпечити проведення прибуткової діяльності і підтримання банківської ліквідності.

*Предметом* дослідження є економічні відносини банків у процесі формування їх ресурсної бази та прийняття рішень щодо управління нею в сучасних умовах функціонування.

**Методи дослідження.** В ході написання магістерської роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, для розкриття та уточнення суті ресурсної бази банків - структурно-функціональний метод і метод теоретичного узагальнення; для характеристики методів формування ресурсної бази банків та оцінки її сучасного стану застосовувались методи аналізу, синтезу, порівняння, групування; у процесі вивчення динаміки змін та встановлення взаємозв'язку між складовими ресурсної бази застосовано графічний методи.

*Інформаційну базу дослідження* є законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали Національного банку України, огляд рейтингових агентств, монографічні видання вітчизняних авторів, дані статистичних збірників банківських установ, фінансова звітність банків та ПАТ АБ «Укргазбанк», періодичні видання та електронні ресурси Інтернету.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці основних напрямів і конкретних рекомендацій з удосконалення управління ресурсною базою банку. Отримані результати дослідження можуть бути використані для прийняття ефективних рішень щодо вибору джерел нарощення фінансових ресурсів ПАТ АБ «Укргазбанк».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції, а також на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль і аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 26 жовтня 2022р.) [61-62].

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, список використаних джерел становить 62 позиці.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКУ**

### **1.1. Сутність поняття «ресурсна база банку» та її структура**

Провідна роль банківської системи у стимулюванні економіки країни обумовлюється виконанням особливої функції банків - функції провідних фінансових посередників, що забезпечують переміщення грошових ресурсів між різними економічними агентами для забезпечення їхніх потреб у позичкових коштах що є необхідною умовою розширеного відтворення. Процес реалізації банками України свого функціонального призначення як фінансового посередника, основного учасника фінансового ринку та неодмінного атрибута ринкової економіки потребує певних засобів (ресурсів). Це, у свою чергу, вимагає від банків нарощування обсягів і оптимізації структури ресурсної бази, а також удосконалення роботи з мобілізації банківських ресурсів.

Ресурси банку, їх кількісний та якісний склад є ключовим чинником і необхідною передумовою здійснення його діяльності, визначаючи її масштаби, характер, специфіку. Разом з тим, ураховуючи нестабільність і непередбачуваність середовища функціонування банків, що особливо актуально в умовах інтегрованості вітчизняної банківської системи в процесі глобалізації світових фінансових ринків, становлення її як активного учасника міжнародних фінансових відносин, постає потреба у визначенні існуючих, потенційних (перспективних), а також граничних (максимальних) можливостей банку, які визначали б його спроможність забезпечувати ефективно функціонування та досягнення конкурентних переваг за наявної та потенційної сукупності ресурсів, тобто, ресурсного потенціалу банку.

Тому на сучасному етапі розвитку економіки країни важливого значення набуває подальше удосконалення практики формування ресурсної бази банків. Вважаємо за необхідне з'ясувати економічну сутність поняття «ресурсна

база», визначити складові даного поняття, завдання у діяльності банку та виявити необхідність управління ресурсної базою банків в умовах трансформаційних змін економіки.

В окремих дослідженнях може знайти ототожнення терміну «ресурсна база» з поняттям «банківські ресурси». Так, відомий професор Дзюблюк О. В. ресурсну базу прирівнює до коштів, залучених у різного роду пасиви [17, с.350]. Інше визначення ресурсної бази зводиться до частини грошового ринку: «Ресурсна база - це сукупність виведених з обігу коштів господарських суб'єктів і грошових доходів населення, які мобілізуються банком на умовах виникнення зобов'язань власності та боргу для подальшого розміщення серед юридичних і фізичних осіб, яким необхідні банківські ресурси з метою одержання прибутку» [17, с.112].

З позиції М. Д. Алексеєнка термін «банківські ресурси» характеризує кошти, які вже фактично знаходяться у розпорядженні банків, а термін «ресурсна база» найбільш придатний для розроблення стратегічних засад формування банківських ресурсів. Так у своїй монографії «Капітал банку: питання теорії і практики» автор зазначає: «...ідеться передусім про те, що термін «ресурсна база» характеризує можливість залучення банками з грошового ринку коштів, які вже задіяні або ще не задіяні в банківському і грошовому обороті, що створює засади розширення банківської діяльності...» [2].

На думку Васюренка О. В., «Банківські ресурси – це сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банків і використовуються ними для виконання активних та інших операцій. Акумуляуючи грошові накопичення, прибутки та заощадження юридичних і фізичних осіб, банки перетворюють їх у позичковий капітал, тобто грошовий капітал, наданий у позичку клієнтам на умовах повернення за плату у вигляді відсотків; тому банківські ресурси називають банківським капіталом» [13].

З наведених вище визначень банківських ресурсів прослідковується, що до них належить уся сукупність залучених банком коштів у різних своїх

формах та яка використовується з метою отримання прибутку. Однак слід сказати про те, що не всі залучені кошти можуть бути використані для здійснення банківських операцій та надання послуг, оскільки з таких коштів створюються резервний та інші фонди; на вимогу центрального банку формуються обов'язкові резерви; спеціальні резерви на відшкодування можливих збитків від операцій з цінними паперами. Такі ресурси можна вважати потенційними ресурсами але вони не приносять прибутку, між тим знаходяться в розпорядженні банку та, з нашої точки зору, є основою для створення сприятливих умов для подальшої ефективної роботи банку та можуть бути віднесені до поняття ресурсної бази.

Стабільний розвиток економіки значною мірою залежить від обсягів сформованих банківських ресурсів, оскільки саме вони є підґрунтям для зростання інвестиційної активності в країні, подолання економічної кризи, а також інтеграції банківської системи у світове співтовариство. В свою чергу розвиток банківської системи ґрунтується на дотриманні усіх законодавчих та нормативних вимог щодо її функціонування. З огляду на це, нам здається необхідним, виділити ресурсну базу в складі банківських ресурсів, оскільки саме вона забезпечує дотримання банківською установою всіх необхідних економічних нормативів діяльності, сприяє досягненню банком достатнього рівня залучення ресурсів, є основою його фінансової стійкості та основою для подальшого розширення діяльності банківської установ.

У нинішніх умовах інтенсифікації розвитку та впровадження ринкових методів управління економічними процесами, постає потреба у виявленні можливостей, які визначали б переваги і сильні сторони роботи банку, що стосувалися б як поточної діяльності, так і подальших перспектив в управлінні ресурсами та визначали його конкурентоспроможність, що характеризує термін «ресурсний потенціал банку», що логічно пов'язаний з поняттям «ресурсна база» банку. На нашу думку, термін «ресурсний потенціал банку» слід використовувати, коли проблема стосується більше управлінського аспекту з точки зору стратегічного та ретроспективного аналізу, а також стратегічних

можливостей, тобто здатності банківської установи за даних умов найефективніше використовувати наявні ресурсні можливості, що у кінцевому підсумку визначатиме її конкурентоспроможність. Доцільне використання даного терміну і коли йдеться про аналіз і прогнозування динаміки процесів та явищ з метою виявлення тенденцій, невикористаних резервів і факторів впливу. Ресурсний потенціал банку можна охарактеризувати і як можливості системи ресурсів забезпечувати належне її функціонування, причому дана система є високодинамічною в процесі свого функціонування й розвитку. Термін «банківські ресурси» в більшості випадків стосується тактичних (поточних) питань управління.

Досить широкоживаним є термін «ресурсна база банку». У нашому розумінні, цей термін доцільно використовувати при аналізі та характеристиці наявних ресурсів банку на певний фіксований момент часового інтервалу. Таким чином, термін «ресурсний потенціал банку» значно ширший і його правомірніше використовувати, коли мова стосується управління ресурсами банку в довгостроковій перспективі. Ресурси банку є складовою ресурсного потенціалу і можуть ототожнюватися з його ресурсним потенціалом з позицій часових характеристик, періоду управління, тобто в короткостроковій перспективі, або в конкретному фіксованому періоді часу.

Термін «ресурсна база банку» досить зручний і доречний, коли йдеться про здійснення аналізу та характеристику вже досягнутих фінансових результатів на певний фіксований момент часу. Так, учений-економіст М. Д. Алексеєнко наводить визначення поняття «ресурсна база банку», яке, на його думку, є найпридатнішим для розроблення стратегічних засад формування банківських ресурсів - характеризує можливість залучення банками з грошового ринку коштів, які вже задіяні, або ще незадіяні в банківському грошовому обороті, що створює засади розширення банківської діяльності [2, с.28]. Дане визначення цілком прийнятне для категорії «ресурсний потенціал банку».

Формування ресурсної бази банків має важливе значення для розвитку та стабільності банківської системи, підвищення рівня ліквідності і

керованості банківських установ, що створює важливі передумови для розвитку економіки країни. Як бачимо, ресурсна база банків має важливе значення як для окремих банківських установ, так і для банківської системи та економіки країни в цілому. У зв'язку з цим доцільно, на нашу думку, з'ясувати завдання, що їх виконує ресурсна база на макроекономічному та мікроекономічному рівнях.

На макроекономічному рівні можна виділити наступні завдання [22]:

– створення умов для прибуткового розміщення коштів суб'єктами ринку. Основою діяльності будь-якого банку є банківські ресурси, оскільки процеси утворення ресурсів і надання позик перебувають у тісному взаємозв'язку, тому, ресурсна база банку є вихідним і вирішальним моментом для формування ресурсів та планування стратегічних напрямів здійснення активних операцій. Від обсягу залучених у різного роду пасиви коштів залежить сама можливість банківської установи брати участь в активних операціях, а відтак отримувати прибутки. В свою чергу, прибуткова банківська діяльність дозволяє в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед вкладниками з виплатою відсотків;

– підтримання ліквідності та забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Ризик ліквідності полягає у понесенні збитків (втрати частини капіталу) внаслідок нездатності чи неможливості банківської установи вчасно, без витрат залучити додаткові фінансові ресурси чи реалізувати наявні активи для виконання взятих на себе зобов'язань перед клієнтами. Формування банками надійної ресурсної бази розширює можливості щодо мобілізації ресурсів на фінансовому ринку, а також відкриває можливості щодо залучення ресурсів на міжбанківському ринку, що дозволяє банку оперативного регулювати свою ліквідність. Зростання ресурсної бази сприяє й забезпеченню фінансової стійкості банку, оскільки формування необхідних за обсягом і структурою

– ресурсів є необхідною умовою отримання банківського прибутку. Рівень ліквідності та прибутковості відіграє важливе значення в забезпеченні фінансової стійкості окремої банківської установи, а відтак є

важливою складовою ліквідності та фінансової стійкості банківської системи загалом;

– підвищення довіри до економіки, фінансової та банківської системи країни з боку світової економіки. Ринкові перетворення в економіці України створюють нові можливості та зумовлюють необхідність становлення вітчизняної банківської системи як активного суб'єкта міжнародної банківської діяльності з метою інтеграції в світовий фінансовий простір. Виконання ресурсною базою попередніх двох макроекономічних функцій зумовлює реалізацію третьої - підвищення довіри до економіки, фінансової та банківської системи з боку світової економіки, що набуває особливо актуального значення в умовах глобалізації економічних процесів.

На мікроекономічному рівні ресурсна база банку виконує наступні завдання [27]:

- забезпечення фінансової основи діяльності банку, як посередника фінансового ринку;
  - формування вихідних засад для перерозподілу коштів в інтересах забезпечення розширеного відтворення;
  - сприяння підвищенню капіталізації банків та виконанню вимог контролюючих органів;
  - підвищення довіри до банківської установи, підтримання позитивного іміджу;
  - фінансування діяльності банку на стадії створення та при виникненні фінансових ускладнень у подальшій діяльності;
  - створення передумов для проведення розрахунків в економіці.
- Виконання цієї функції дозволяє покращити стан грошового обігу, а суб'єктам економіки використовувати зручні та вигідні для них форми розрахунків.

Запропонований перелік завдань, які тісно пов'язані між собою, відокремлює різні прояви значення ресурсної бази банків. Виконання завдань на макроекономічному рівні сприяє формуванню засад стабільного розвитку

банківської системи країни та економіки в цілому, а також створює передумови для реалізації завдань ресурсної бази банків на мікрорівні.

Подальшому поглибленню сутнісних характеристик ресурсної бази банку, а також для визначення методичного інструментарію управління нею сприятиме визначення складових ресурсної бази банку, оскільки саме це є об'єктом нашого дослідження та зумовлює конкретизацію предмета дослідження.

Термін «ресурсна база» прирівнюють до коштів, залучених у різного роду пасиви [7, с. 350]. З огляду на це нам необхідно з'ясувати сутність понять «банківські ресурси» та «банківський капітал».

Акцентуючи увагу на природі банківських ресурсів, які по суті є фінансовими ресурсами, та кредитному характері їх кругообороту, О. М. Петрук зазначає, що банківські ресурси виступають як «сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні банків та використовуються ними для виконання активних та інших операцій. Акумуляуючи грошові накопичення фізичних та юридичних осіб, банки перетворюють їх на позиковий капітал, тобто грошовий капітал, який надається в позику їх власниками на умовах повернення за плату у вигляді відсотків. Тому банківські ресурси називають банківським капіталом» [13, с. 461].

Банківські ресурси у широкому розумінні – це сукупність всіх наявних ресурсів банківської системи в цілому та потенційних ресурсів, які можуть бути створені банківською системою в конкретних умовах певного економічного періоду, яка може бути використана в цьому періоді для фінансування потреб реального і споживчого секторів економіки, потреб держави та самих банків без загрози стабільності грошового ринку країни.

Згідно зі законодавством країни банк створює різноманітні фонди та резерви. До власних ресурсів прирівнюють нерозподілений прибуток, що перебуває в обороті банку до його цільового використання. Згодом формують зобов'язання банку, тобто ресурси, створені безпосередньо в процесі діяльності банківської установи. Зобов'язання банку не однорідні, їх можна поділити на

такі види: заборгованість перед клієнтами банку – фізичними і юридичними особами, заборгованість перед центральним банком та бюджетними установами, заборгованість перед іншими банками, цінні папери власного боргу, інші зобов'язання (рис. 1.1).

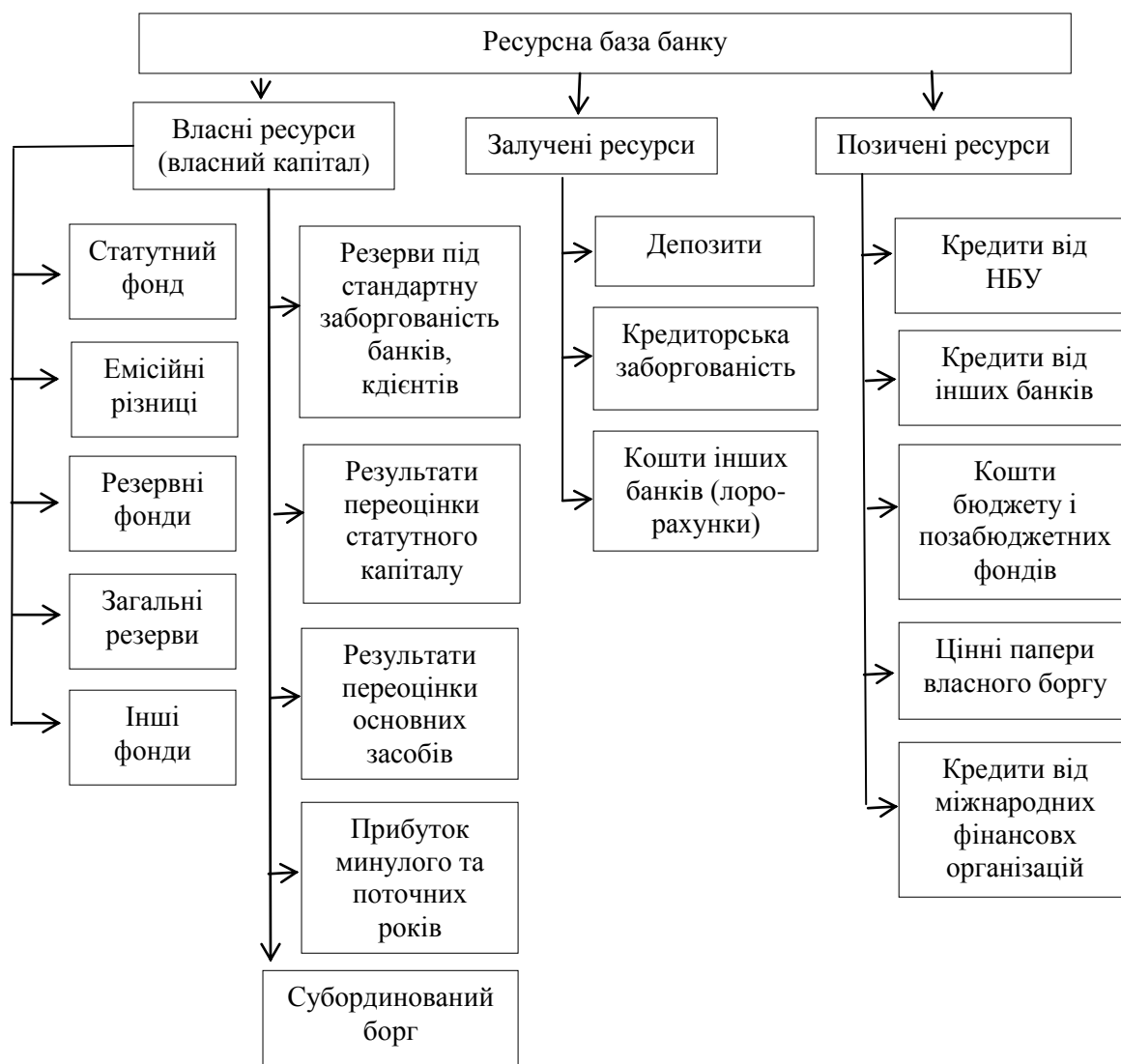


Рисунок 1.1. Структура ресурсної бази банків \*

\*Примітка. Побудовано автором на основі [11, с. 3-35]

В економічній літературі помітні розбіжності у визначенні структури залучених коштів. Деякі науковці під залученими коштами розуміють сукупність депозитних та не депозитних джерел формування даного виду ресурсів, інші – чітко розмежовують залучені (депозитні операції юридичних та фізичних осіб) і позичені (кошти у формі кредитів інших інституційних учасників ринку капіталу, кошти від реалізації власних цінних паперів) джерела

формування. Отже, залучені кошти є найбільшою частиною зобов'язань банку. Це основне джерело формування ресурсів банку, які спрямовують на проведення активних операцій.

Під ресурсною базою банків слід розуміти сукупність коштів, залучених на засадах акумулювання тимчасово вільних грошових ресурсів на фінансовому ринку і призначених для формування кредитного та інвестиційного портфеля комерційного банку [1, с. 32]. Таке поняття є найбільш оптимальним тому, що виводить за його межі розуміння власного капіталу, призначенням якого є, більшою мірою, забезпечення функціонування самого банку згідно функцій власного банківського капіталу, аніж реалізації кредитної чи інвестиційної політики. З огляду на це, необхідність нарощування саме ресурсної бази та оптимізації її структури видається необхідною умовою повноцінного виконання банками функції фінансового посередництва. Таке нарощування повинне спиратися передусім на ефективне використання внутрішніх джерел банківських ресурсів, а не зовнішніх запозичень.

Ресурсна база банку - це комплексне поняття, яке відображає систему показників, що характеризують наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

## **1.2. Формування та управління ресурсною базою банку**

Банківська система України є основним індикатором визначення стану вітчизняної економіки, тому вирішення основних проблем її функціонування дозволить розв'язати системні питання розвитку країни. Формуванню оптимальної структури ресурсної бази комерційних банків в адекватних до умов розвитку вітчизняної економіки обсягах приділялося чимало уваги у працях вітчизняних та закордонних науковців та банкірів-практиків. Центральною проблемою банківського сектору України є гострий дефіцит фінансових ресурсів, тому актуальність пошуку шляхів подолання цього явища пояснює зосередження уваги на дослідженні сучасного стану банківського

ресурсного потенціалу та фінансових методів, використання яких дозволить вирішити актуальні питання діяльності банків.

Досліджуючи методи формування ресурсної бази банків, розглядатимемо лише ті, що торкаються фінансової складової ресурсного потенціалу, оскільки цьому елементу відводиться стратегічно важлива роль у визначенні структури усіх інших складових.

Стан ресурсної бази банків визначає обсяг ресурсів, необхідних суб'єктам економіки для їх ефективного функціонування на ринку. У разі від'ємного значення (дефіциту) ресурсного потенціалу банківської системи економіка країни не отримує кредитних коштів, необхідних для її відтворення.

Формування ресурсної бази вітчизняної банківської системи (у) здійснюється шляхом збільшення у пасивах банків розміру власного капіталу, депозитних та недепозитних зобов'язань. Акумулявання коштів за допомогою цих методів передбачає формування їх обсягу та структури на різних рівнях економічної системи, тобто на рівні регіону, країни, світу, тому доцільно виділити регіональний, національний та іноземний ресурсний потенціал банків. Кожен з відповідних методів формування передбачає використання певного набору інструментів, описаних у формулі 1.1 [23]:

$$y = \{x_1; x_2; x_3; x_4; x_5; x_6; x_7; x_8; x_9; x_{10}; x_{11}; \dots + x_n\} \quad (1.1),$$

де  $x_1$  - депозити фізичних та юридичних осіб;

$x_2$  - рефінансування Національного банку України;

$x_3$  - емісія облігацій внутрішньої позики;

$x_4$  - отримані міжбанківські кредити всередині країни;

$x_5$  - ресурси, отримані внаслідок злиття та поглинання банківських установ;

$x_6$  - первинне розміщення акцій на фондовому ринку України;

$x_7$  - приватне розміщення акцій на внутрішньому ринку;

$x_8$  - приватне розміщення акцій на зовнішньому ринку;

$x_9$  - емісія єврооблігацій, кредитні ноти;

$x_{10}$  - синдиковані кредити, отримані за кордоном;

$x_{11}$  - первинне розміщення акцій на фондовому ринку за кордоном;

xп - виявлення нового методу та відповідного йому інструмента формування ресурсної бази банків.

Зазначені інструменти можна об'єднати у дві групи за рівнем формування: інструменти з x1 по x7 формують національну ресурсну базу, інструменти, що охоплюють позиції з x8 до x11, визначають особливості формування зовнішньої ресурсної бази банків, а також за методами формування: змінна x1 відповідає інструменту депозитного фінансування, x2, x3, x4 становлять потенціал для формування ресурсів за допомогою кредитування, змінні x6, x7, x8, x9, x10, x11 формують потенціал інструментів методу самофінансування, xп – змінна, що відповідає новим методам та інструментам формування ресурсного потенціалу, які потенційно можуть виникнути в умовах ринкового середовища функціонування банку.

Вітчизняні та зарубіжні науковці у сфері управління ресурсами банків використовують підхід до аналізу формування ресурсної бази, що передбачає врахування топ-менеджерами характеристики методів та інструментів для забезпечення розвитку ресурсних можливостей банків. Зазначені методи та інструменти визначають акціонерний та борговий способи формування фінансових ресурсів всередині країни і за її межами. Особливої уваги заслуговує позиція x5 (збільшення обсягу фінансових ресурсів внаслідок злиття та поглинання банківських установ) в умовах світової фінансової кризи, що супроводжується процесами реструктуризації власності у бізнесі (у тому числі банківському), тому її слід виділити в окремий метод управління ресурсною базою банків.

Слід зазначити, що рефінансування НБУ та міжбанківське кредитування всередині країни, як правило, використовуються для підтримання ліквідності банківської системи, що торкається аспектів поточного управління ресурсною базою банків. Лише в умовах кризового стану економіки використання цих інструментів є доцільним в управлінні національним ресурсним потенціалом, оскільки будь-які з цих заходів впливають на стратегію розвитку банківської системи України.

Ефективне формування ресурсної бази банків передбачає врахування таких вимог [26]:

- при виборі методу формування ресурсної бази банків необхідно керуватися пріоритетами стратегічного розвитку банківської системи, а не лише конкретного банку;

- необхідно досліджувати та передбачувати розвиток подій у ринковому

- середовищі з метою використання ефективних методів формування ресурсної бази відповідно до змін ринкової кон'юнктури;

- при виборі методу формування ресурсної бази увагу необхідно зосереджувати не на кількісних результатах, але й на якісних, тобто не лише обсяг ресурсів є вирішальним критерієм, але і їх ціна, структура та термін;

- перелік використовуваних методів формування ресурсної бази повинен бути адаптованим до змін і ринкового, і внутрішньобанківського середовища.

Характеристика умов використання на певному рівні економічної системи відповідних методів та інструментів формування ресурсної бази банків України дозволяє довести, що:

- теоретичні напрацювання фінансового механізму формування ресурсної бази мають практичне використання у діяльності банків України;

- діагностика умов ринкового середовища та врахування переліку факторів, що описують переваги та недоліки вибору відповідного методу та інструмента, дозволять спрогнозувати та мінімізувати негативний вплив умов зовнішнього середовища на ресурсні позиції банків.

На сьогодні в українських банків є кілька варіантів вирішення проблеми дефіциту фінансових ресурсів, а саме [28]:

- отримати рефінансування НБУ, однак є ризик того, що центральний банк виділятиме ресурси лише системним банкам, діяльність яких чинить істотний вплив на економіку країни, а малі банки опиняться на межі банкрутства і підлягатимуть націоналізації чи продажу;

- проводити активну депозитну політику, підвищуючи ставки за депозитами, однак існує ймовірність того, що довіра до стабільності

банківської системи не так швидко повернеться у населення, що також пов'язано із знеціненням гривні та коливанням курсу долара, а юридичні особи витрачатимуть депозити на підтримання діяльності, оскільки доступ до банківських кредитних ресурсів є обмеженим;

– отримати кошти від материнських структур та іноземних компаній, котрі не зазнали істотних збитків від наслідків світової фінансової кризи, однак для українських банків вимоги до кредитування чи емісії єврооблігацій, плата за користування коштами будуть вищими у порівнянні з докризовим періодом.

Переважання у ресурсному потенціалі вітчизняної банківської системи окремих складових визначатиметься подальшим розвитком світової фінансової системи та ефективністю проведення політики НБУ. В умовах динамічного інформаційного суспільства непрогнозовано з'являються нові фактори, що суттєво можуть вплинути на коригування пропорцій щодо оптимізації ресурсної бази банків.

Дефіцит фінансових ресурсів в країні та від'ємне значення показника ресурсного потенціалу пояснюють як дією зовнішніх чинників – поширення інформації про банкрутство провідних банківських установ світу, так і національних – масове вилучення депозитів вкладниками через посилення недовіри до вітчизняного банківського сектора у зв'язку з серією банкрутств лідерів світового фінансового ринку. Ці чинники привели до порушення показників ліквідності у комерційних банків України – вилучення розміщених довгострокових вкладів, а тим самим дефіцит грошових коштів, необхідних для кредитування економіки та проведення розрахунків за зовнішніми зобов'язаннями. Тому внутрішній ресурсний потенціал знижується, при чому шансів на виявлення резервів покращення ситуації на рівні конкретного банку немає, оскільки проблема розриву ліквідності банківського сектору є системною, її розв'язання торкається стратегії розвитку економіки України та залежить від раціонального впливу на елементи, що утворюють національний та зовнішній ресурсний потенціал.

Використання окремих методів та інструментів формування ресурсної бази банків залежить від адекватності його умовах ринкового середовища. Зосередимо увагу на дослідженні основних методів формування фінансових ресурсів банків та перспективах їх використання з метою уникнення негативного впливу світової фінансової кризи на розвиток банків України.

Серед недепозитних джерел формування банківських ресурсів новою та цікавою формою є поповнення фінансових ресурсів банків за рахунок емісії єврооблігацій на зовнішньому ринку. Такий випуск не потребує застави, що робить цей інструмент запозичення ще привабливішим. Додатковою перевагою для банку-емітента є формування публічної кредитної історії на міжнародному ринку капіталу, що дозволить банківській установі у майбутньому ефективніше залучати ресурси у будь-якій. Емісія євробондів є відносно дешевшим джерелом поповнення ресурсної бази банків, однак існує ряд недоліків, які необхідно врегулювати, щоб зробити цю форму запозичення більш привабливою та доступною для вітчизняних банківських установ.

Важливим завданням при виборі методів формування ресурсної бази є дотримання оптимального співвідношення між рівнем рентабельності та рівнем ризику сформованої структури ресурсів банків (коефіцієнтом фінансової залежності – співвідношенням обсягу сформованого зовнішнього боргу банківського сектора України та внутрішнього – депозитів фізичних та юридичних осіб). Економічний зміст показника економії коштів полягає в заощадженні певної суми коштів внаслідок спрямування на потреби економіки залучених на міжнародному ринку дешевших ресурсів у порівнянні з вартістю коштів всередині країни.

Із виходом вітчизняних банків на зовнішній фінансовий ринок та залученням відносно дешевших фінансових ресурсів у значно більших розмірах, ніж це доступно всередині країни, дохідність таких установ зростає, суб'єкти економіки отримують достатній обсяг кредитних ресурсів, необхідних для їх розвитку. Крім цього, існують перспективи скорочення вартості кредитів для економічних суб'єктів, оскільки вартість фінансових ресурсів, отриманих

на зовнішньому ринку, є нижчою, що, у свою чергу, дозволяє банкам знижувати плату за передачу їх у користування.

Таким чином, розвиток ресурсної бази сприяє посиленню ролі банків як учасників систем розрахунків в економіці. Використання банками коштів на кореспондентському рахунку при одночасному використанні різноманітних видів рахунків, дозволяє підвищити рівень контролю та довіри учасників розрахункових операцій, оптимізувати структуру грошового обігу шляхом збільшення частки безготівкових розрахунків, стимулювати залучення до використання безготівкових розрахунків як можна більшої кількості суб'єктів економіки. Подальше дослідження особливостей формування ресурсної бази банку потребує конкретизації з врахуванням Формування ресурсної бази – важлива економічна основа діяльності банківських установ, оскільки здійснення господарських операцій потребує наявності певної суми грошових коштів, тобто ресурсів. Від оптимально сформованих ресурсів комерційних банків залежать важливі показники діяльності кредитних установ – рентабельність та ліквідність.

Стосовно порядку створення ресурсної бази банку, то насамперед формують власні ресурси, що складаються з внесків засновників і акціонерів, перебувають у власності банку та відіграють важливу роль на початковому етапі створення банку. Власні ресурси банку виконують не менш важливу роль у подальшій його діяльності, забезпечуючи економічну самостійність і стабільність функціонування банку.

Стан ресурсної бази банків здебільшого визначається функціонування і всієї банківської системи. Через те, формування ресурсів банків, зокрема нарощення власного капіталу, формування залучених і позичених ресурсів є одним з основних напрямів діяльності. Формування ресурсної бази банків є одним з найважливіших завдань для забезпечення економічного зростання [1, с. 34]. Банківська система має володіти сукупністю ресурсів достатніх для фінансування як поточних потреб суб'єктів господарської діяльності, так і фінансування інвестиційної діяльності, та формування відповідних резервів для

підтримки власної ліквідності. Обсяг ресурсів визначає попит на ринку і безпосередньо впливає на розмір процентних ставок як за пасивними, так за активними операціями. У той же час, впровадження у практику банків новітніх конкурентоспроможних кредитних продуктів і поліпшення обслуговування клієнтів, можливе лише за умови формування довгострокових ресурсів, шляхом залучення коштів, що становить частину грошової маси, яка перебуває поза банками. Тому особливо актуальною є проблема нарощення обсягів довгострокових ресурсів банків [6, с. 36].

Ще одним джерелом поповнення ресурсів банку є міжбанківське кредитування, що має, як правило, короткостроковий характер. Загальний розмір отримання комерційним банком міжбанківських ресурсів обмежується розміром власних ресурсів банку. Комерційні банки можуть позичати кошти як у інших банків, так і у Національного банку України.

Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів дозволяє здійснювати активні банківські операції з метою отримання максимального рівня прибутку і диференціації ризиків. Основною з активних операцій комерційних банків є кредитування суб'єктів економічних відносин, в тому числі й довгострокове. Надавати довгострокові кредити можуть лише фінансово стійкі банки, які мають можливість тривалого вилучення наявних ресурсів.

Розгляд теоретичних питань мобілізації банківської ресурсної бази неможливий без ґрунтовного вивчення їх складу і структури. Глибше розкриття сутності ресурсної бази банків можливе через вивчення джерел її формування. Як уже було зазначено, банки є провідними посередниками фінансового ринку, а також такими комерційними підприємствами, що діють для отримання прибутку; при цьому вони, як суб'єкти економіки підпадають під дію різноманітних ризиків. Відповідно до таких особливостей банки формують свої ресурси в трьох напрямках:

– по-перше, це формування власних коштів як основи для забезпечення економічної самостійності й здатності відповідати за своїми зобов'язаннями;

– по-друге, залучення грошових коштів від юридичних та фізичних осіб на зберігання відповідно до посередницької діяльності банку. При цьому ініціаторами розміщення коштів є їх власники, а не банки;

– по-третє, позичення коштів на фінансовому ринку, що їх залучають у формі міжбанківських кредитів і кредитів центрального банку, операцій із цінними паперами на вторинному фондовому ринку, а також позик на ринку євродоларів.

Під час формування ресурсної бази банк передусім має визначити систему цілей та напрямки діяльності банку. Під час вироблення політики мобілізації ресурсів банк повинен реалізувати такі цілі: прибутковість, дотримання вимог регулюючих органів, ліквідність, мінімізація витрат, орієнтація на адаптацію, обсяги і ринок. Завданням політики банку щодо мобілізації ресурсів є формування необхідних коштів для подальшого їх розміщення шляхом найкращої реалізації цілей. Це потребує порівняння ресурсів через вибір найкращих елементів шляхом якісної їх оцінки.

До основних перспективних напрямів забезпечення зростання ресурсної бази банків слід віднести: стимулювання розвитку банківського кредитування, як короткострокового, так і довгострокового; нарощення капіталу; сприяння залученню ресурсів через застосування гнучкої цінової політики для кожного клієнта із застосуванням різних процентних ставок; удосконалення системи банківського моніторингу; оптимальне залучення та використання наявних банківських ресурсів для реалізації різних проектів розвитку вітчизняних підприємств; стимулювання розвитку низки сучасних додаткових банківських послуг клієнтам із використанням Інтернет-банкінгу та підвищення якості обслуговування своїх клієнтів.

Отже, формування й підтримання належних обсягів ресурсної бази сприяє посиленню ролі банків як учасників розрахунків у економіці. Підвищенню рівня контрольованості та зміцненню довіри учасників розрахунків один до одного сприяє використання банками коштів на кореспондентському рахунку, а також паралельне використання різноманітних видів рахунків.

Також відбувається збільшення частки безготівкових розрахунків та залучення до їх використання якнайбільшої кількості суб'єктів економіки, що безперечно приводить до оптимізації структури грошового обігу.

Впровадження та використання нових фінансових інструментів є ще одним ефективним заходом щодо управління банківськими ресурсами. Перед уведенням банком нових фінансових послуг або появою нових напрямів інвестицій необхідно проводити всебічний аналіз нових фінансових інструментів. Одним з етапів такого аналізу є оцінка впливу фінансового інструмента на чутливість банку до процентного ризику.

Найповнішою стратегією управління ресурсною базою є управління активами і пасивами в цілому. Це означає, що банкам потрібно буде розробляти різні сценарії коливань ставки процента та рівня ліквідності банку з розрахунком прийнятного рівня ризику, та що дозволить отримувати в достатньому обсязі готівки, та уникнути проблем ліквідності.

Найкраще розглянути інструменти управління ресурсною базою при оцінці фінансового стану і надійності банку, а саме комплекс: методів, прийомів і засобів мобілізації для досягнення банківської мети із врахуванням усіх показників ліквідності, ризику, прибутковості, необхідних форм [4, с. 47].

Управління активами і пасивами передбачає прибуткове розміщення акумульованих коштів на такий термін і за такою ціною, які давали б можливість отримувати достатні надходження готівкових коштів і в такий спосіб уникнути проблем, пов'язаних з ліквідністю.

Головним завданням банку при формуванні ресурсів є вибір ефективних елементів банківських ресурсів, використання стабільної та універсальної ресурсної бази. Хоч і використання інструментів управління ресурсами банку має певне обмеження для виду і часу залучення ресурсів, проте розроблено широкий вибір інструментів управління, так як, управління за допомогою прийомів інформаційних систем, методів та моделей планування, фінансові звіти, практичні аналізи та оцінки сценаріїв, методи планування та прогнозування [12, с. 223].

## Методи управління ресурсним потенціалом у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Методи управління ресурсною базою банку \*

Назва	Тлумачення
Метод загального фонду	Даний метод передбачає спрямування мобілізованих ресурсів на потреби, що виникають у банку в поточний момент, незалежно від джерел і термінів їх залучення. Відтак сукупні кошти розподіляються між тими видами активів, які вважаються доцільними. Відповідно до методу банк повинен дотримуватись принципів ліквідності і прибутковості; кошти розміщувати в ті види активів, які відповідають цим принципам. Розміщення коштів здійснюється з певними пріоритетами, для розв'язання проблеми поєднання ліквідності і прибутковості.
Метод розподілу активів, або конверсії	Полягає в розподілі мобілізованих ресурсів в активи з урахуванням джерел і термінів їх розміщення, що дає змогу підвищувати і підтримувати ліквідність і платоспроможність банку, значно зменшує показники ризику. Ресурси, сформовані за рахунок вкладів до запитання, залишків на поточних рахунках клієнтів, одержаних позичок «овернайт», повинні вкладатися в короткострокові позики та цінні папери. Кошти строкових вкладів, депозитів можуть використовуватися на видачу довгострокових позичок і придбання облігацій. При цьому банк повинен постійно балансувати між структурою активів і пасивів, що ускладнює практичне застосування.
Метод наукового управління	Передбачає використання економіко-математичних методів і моделей, які виражають конкретну мету банку на даному етапі його розвитку, у результаті чого чітко визначаються джерела й терміни залучення та розміщення ресурсів. Дозволяє найповніше та найефективніше використовувати мобілізовані ресурси з максимізацією прибутку та з урахуванням обмежень і вимог НБУ.

\*Примітка. Побудовано автором на основі [12, с. 192]

Отже, управління ефективно тоді, коли воно поєднує у собі різні методи, адже змінне і непередбачуване середовище їх використання може вносити певні корективи, що визначає некоректність використання лише одного із методів управління.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

#### 2.1. Аналіз динаміки та структури ресурсної бази ПАТ АБ «Укргазбанк»

Для оцінки сучасного стану формування та розміщення ресурсів банками необхідний передусім їх аналіз, який варто розпочати із аналізу джерел формування ресурсної бази. За джерелами формування банківські ресурси діляться на власні, залучені та запозичені. Залучені і запозичені згідно з класифікацією НБУ трактуються як зобов'язання. Отже, розглянемо формування ресурсної бази банків у розрізі даних джерел, що дозволить виявити їх кількісне та якісне співвідношення і на цій основі дати оцінку ефективності формування ресурсної бази банківської системи.

Огляд статистичних матеріалів, офіційно оприлюднених НБУ, дає можливість констатувати, що сучасний стан формування банківських ресурсів характеризується високою динамічністю та варіативністю. Згідно з даними статистичної звітності Національного банку України, джерела формування банківських ресурсів подано з точки зору балансової структури як пасиви, які за своїми характерними особливостями неоднорідні й складаються з власного капіталу та зобов'язань. Співвідношення між активами та капіталом жорстко регламентується НБУ шляхом встановлення нормативів (Н1-Н12) для підтримки стабільності діяльності вітчизняної банківської системи та своєчасного виконання ними зобов'язань перед вкладниками й запобігання неправильному розподілу ресурсів і втраті капіталу через ризики, притаманні банківській діяльності [21].

Перша структурна компонента джерел формування ресурсної бази – власні ресурси. Вони представлені власним капіталом банку, який є необхідною передумовою та важливим чинником забезпечення функціонування і розвитку

як окремих банків, так і банківської системи України загалом. Власний капітал є фундаментальною основою як на початкових етапах створення (що є особливо актуально), так і в процесі подальшого нарощування масштабів діяльності банків, що обумовлює практичну сторону розгляду даного питання.

Власний капітал банку розглядається з урахуванням його структурних складових: статутного, резервного та інших фондів, які створюються для забезпечення фінансової стабільності банку; коштів від комерційної та господарської діяльності; нерозподіленого прибутку поточного і минулого років.

Власний капітал за своїм функціональним змістом є найбільш стабільним і довгостроковим джерелом ресурсів, який носить постійний характер і призначений для розпорядження упродовж усього періоду функціонування банку. Окрім того, у тій його частині, що не пов'язана з виплатою дивідендів акціонерам, може розглядатися як безкоштовний ресурс. Даний вид ресурсів характеризується більш високою ефективністю при розміщенні в дохідні активи. Це пояснюється тим, що на розмір прибутку, отриманого банком, безпосередньо впливають насамперед процентні витрати, пов'язані із залученням і запозиченням коштів, у той час як ресурси, які входять до складу власного капіталу банку, не потребують прямих витрат на їх залучення, котрі призводять до зменшення прибутку [17].

Проте, вважати цей вид ресурсів цілком безкоштовним було б неправильно, оскільки він все-таки проявляє свою ціну при розподілі прибутку за підсумками року, у тому числі при нарахуванні дивідендів. Тобто механізм дії витрат тут носить, на відміну від залучених і запозичених ресурсів, не прямий, а опосередкований характер. Зважаючи на це, власний капітал оцінюють як найбільш стабільну та керовану складову банківських ресурсів, які можуть бути ефективно розміщені в довгострокові ресурси. З цього випливають також і першочергові напрями використання цих ресурсів – для покриття неприбуткових активів і найбільш ризикових вкладень.

Розглянемо більш детально структуру сформованої ресурсної бази банків і, зокрема, його власного капіталу (табл. 2.1). Як бачимо з наведених у табл. 2.1 даних, ресурсна база вітчизняних банків на початок звітного року буда на 10,2% сформована за рахунок власного капіталу, що цілком відповідає загальноприйнятим нормам у банківській справі.

Капітал банків є первинним, базовим елементом формування ресурсів банку. Можна стверджувати про пряму залежність між обсягом капіталу банку та прихильністю до нього вкладників, які часто надають перевагу банкам, що володіють значним обсягом капіталу. Тому обсяг капіталу суттєво впливає на характер клієнтури та номенклатуру послуг, що їх в змозі надати банк, а клієнт орієнтується на потужність банку, приймаючи рішення про збереження тимчасово вільних грошових коштів на поточних і депозитних рахунках.

В умовах підвищення вимог до власного капіталу банків протягом 2017-2021рр. у АБ «Укргазбанк» відбулося зростання його величини з 5625,3 млн. грн. до 8756,9 млн. грн. відповідно. Разом з тим, розгляд структури власного капіталу лише за один конкретний період не дає можливості здійснити чіткий аналіз кількісних та якісних змін капітальної бази банків, оскільки даний вид аналізу потребує врахування зміни процесів у ретроспективі. (рис. 2.1).

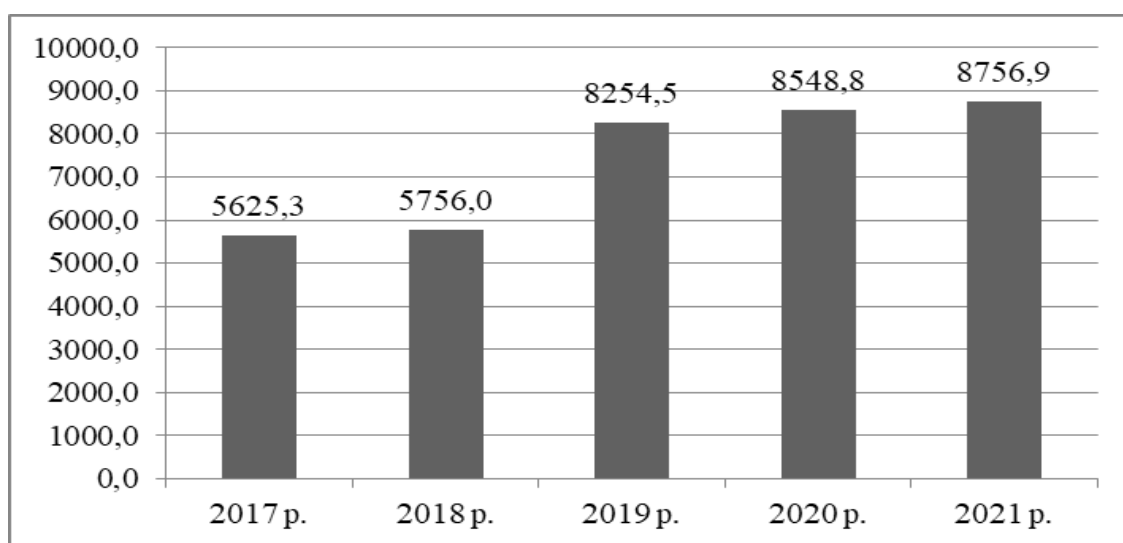


Рисунок 2.1. Динаміка розміру власного капіталу АБ «Укргазбанк»\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності (додаток А, Б,В,Г)

Зобов'язання мають динаміку до зростання протягом 2017-2021 років, оскільки у 2017 році становили 48608,0 млн. грн. та зросли до 134153,9 млн. грн., що на 85545,9 млн. грн. більше або на 176% (рис. 2.2).

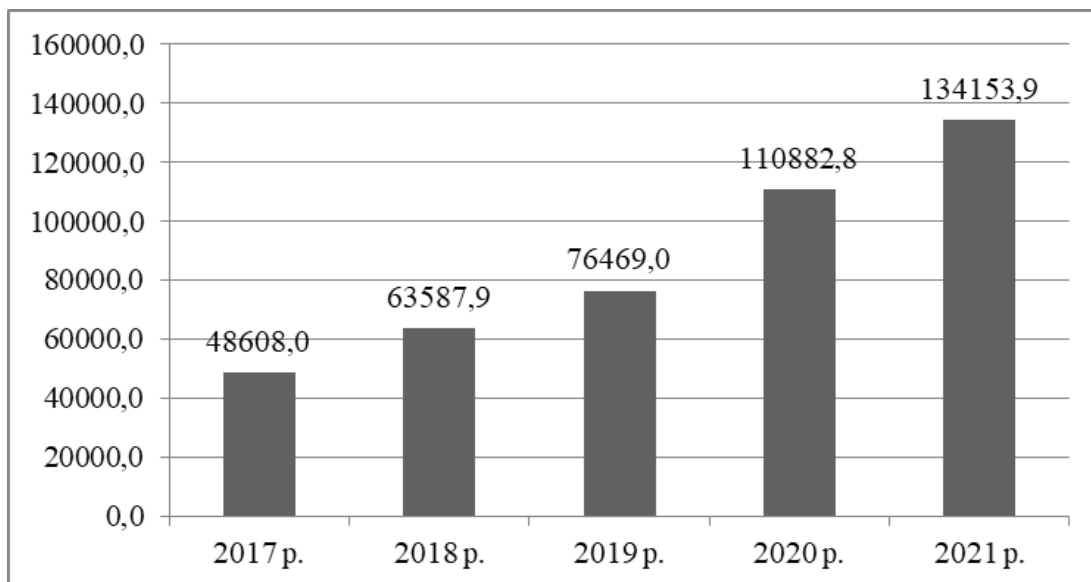


Рисунок 2.2. Динаміка розміру зобов'язань АБ «Укргазбанк»\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності (додаток А, Б,В,Г)

Таблиця 2.1. Динаміка зобов'язань протягом 2017-2021 рр. АБ «Укргазбанк»\*

Показник	Роки					Відхилення 2021 року від 2017 року	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	млн. грн.	%
Кошти НБУ	575,0	414,1	4303,8	-	-	-	-
Кошти кредитних установ	1105,7	1946,9	5825,4	5734,9	5669,7	4564,0	412,8
Похідні фінансові зобов'язання	16,3	3,8	1,8	43,6	227,7	211,4	1296,6
Кошти клієнтів	46181,0	60646,1	65121,9	103359,6	126498,7	80317,7	173,9
Резерви під гарантії, зобов'язання та юридичні ризики	60,5	209,4	589,5	479,0	406,1	345,6	571,3
Орендні зобов'язання	-	-	-	131,8	126,2	126,2	-
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	-	-	-	21,7	-	-	-
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	-	-	-	83,7	60,8	60,8	-

Інші зобов'язання	669,6	367,6	626,5	1028,5	1164,8	495,2	74,0
Всього зобов'язання	48608,0	63587,9	76469,0	110882,8	134153,9	85545,9	176,0

\*Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності (додаток А, Б,В,Г)

Як видно з таблиці 2.1, зобов'язання за період 2017–2021 років зростають. Усі показники значно збільшились за 2021 рік, а ніж були у 2017 році. Найбільший показник – кошти клієнтів, які займають найбільшу частку зобов'язань, даний показник за період 2017-2021 років збільшився на 173,9%.

Структурний аналіз активів за 2017-2021 роки АБ «Укргазбанк» наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка та склад активів банку протягом 2017-2021 рр.\*

Показник	Роки					Відхилення 2021 року від 2017 року	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	млн.грн.	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	2482,1	7264,3	14035,4	46412,4	35288,0	32805,9	1321,7
Банківські метали	14,1	8,0	1,8	1,4	2,4	-11,7	-83,0
Кошти у кредитних установах	6521,9	3739,6	727,1	293,6	661,5	-5860,4	-89,9
Похідні фінансові активи	9,4	0,9	0,5	0,01	5,2	-4,2	-44,8
Кредити клієнтів та фінансова оренда	20351,6	33646,4	45236,8	38985,9	47517,6	27166,0	133,5
Торгові цінні папери	386,5	315,1	0,3	-	-	-	-
Інвестиції, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	19996,8	20576,7	18801,5	30410,4	58034,1	38037,3	190,2
Інвестиційна нерухомість	50,8	348,8	278,0	228,9	149,3	98,5	193,8
Основні засоби та нематеріальні активи	1509,9	1736,1	1710,8	1433,6	1348,5	-161,4	-10,7
Активи з права користування	1129,3	60,5	-	166,2	157,2	-972,1	-86,1
Інше майно	0,3	740,8	799,1	735,3	770,2	769,9	256649,3
Поточні активи з податку на прибуток	4,9	4,9	4,9	-	39,4	34,5	704,7
Відстрочені активи з податку на прибуток	82,6	187,6	75,4	-	-	-	-
Інші активи	365,0	583,7	553,3	469,8	729,4	364,4	99,8
Всього активи	53905,9	69213,3	82225,0	119137,2	142702,7	88796,8	164,7

\*Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності (додаток А, Б,В,Г)

При загальному збільшенні активів на 164,7% означає, що банк АБ «Укргазбанк» розширює кредитну діяльність та турбується про свою ліквідність та надійність.

Проаналізувавши дані із таблиці, можна зробити висновок, що протягом 2017-2021 років активи банку зростали кожний рік, що на 164,7% є більше у 2021 році, ніж у 2017 році. Всього даний показник у 2021 році склав 142702,7 млн. грн., що є значно характерним збільшенням за період 2017-2021 років. Найбільше збільшились такі показники, як: грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 1321,7%; інвестиції, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, які протягом даного періоду зросли на 38037,3 млн. грн. (190,22%); інше майно – 256649,3%; поточні активи з податку на прибуток зросли на 704,7%; інвестиційна нерухомість – 193,8%. Динаміка розміру активів наведена на рисунку 2.3.

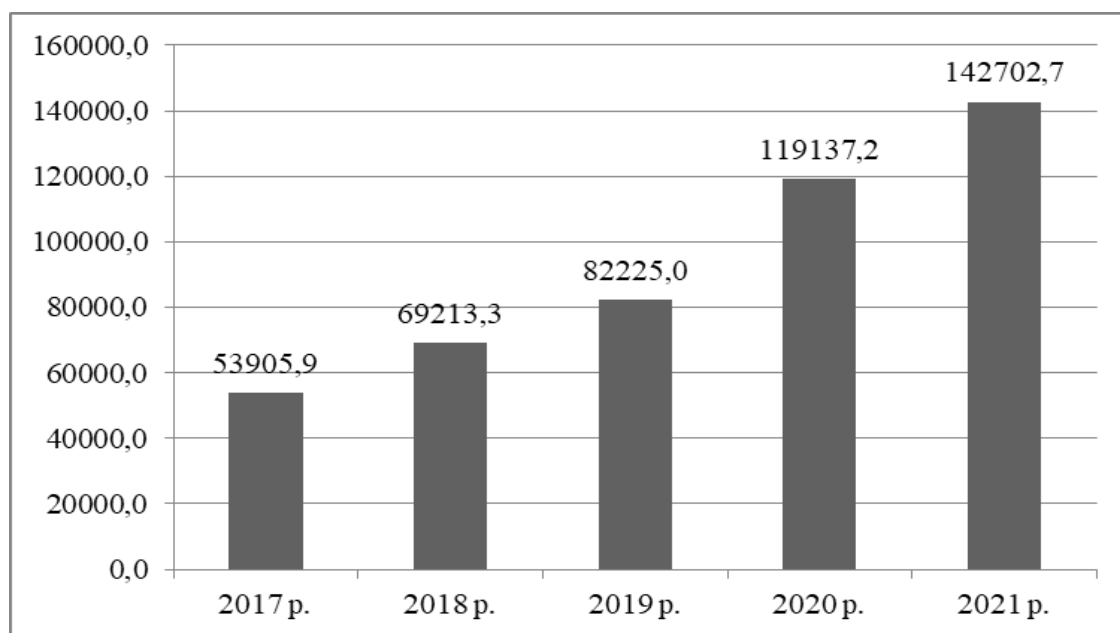


Рисунок 2.3. Динаміка розміру активів АБ «Укргазбанк»\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності (додаток А, Б,В,Г)

Прибутковий банк, що володіє постійними доходами, вчасно здійснює платежі, виплати по дивідендам, керує процентними ставками задля залучення нових клієнтів і нових ресурсів, банк має вміло керувати ресурсним

потенціалом. Коли ж банк має недостатню кількість надходження готівки він збільшує свої зобов'язання, щоб сплатити усі витрати і відсотки. Саме тому нестабільний чистий прибуток не дозволяє потенційно збільшити свій капітал.

Достатня кількість ресурсів дає можливість АБ «Укргазбанк» ефективно виконувати свої функції та досягнути основної мети, що полягає у отриманні прибутку за рахунок активних операцій. Найбільш суттєвим і важливим джерелом формування та збільшення ресурсної бази банку виступають депозитні операції. Загалом протягом аналізованого періоду портфель депозитів мав тенденцію до збільшення.

Провівши аналіз ресурсної бази АБ «Укргазбанк», який функціонує більшою мірою за рахунок залучених коштів. Саме склад та тенденції ресурсної бази банку аналогічні з результатами отриманими по всій банківській системі. Для банку характерний ріст ресурсної бази в основному за рахунок коштів клієнтів. Серед коштів фізичних осіб переважає доля строкових коштів.

Отримані результати дали змогу прийти до висновку що банківські ресурси матимуть тенденцію до стабільного росту, проте прогнозований ріст об'ємів буде точно справджуватись при сприятливих макроекономічних умовах. Найбільший вплив на процес формування банківських ресурсів мають : рівень ВВП, рівень інфляції в країні, 70 довіра населення до банків, кредитна активність банків та якість їх кредитних портфелів.

Банки повинні дотримуватися нормативів та рекомендацій НБУ, основним чином щодо зростання банківського капіталу шляхом збільшення статутних фондів згідно планів рекапіталізації, затверджених НБУ. Адже високий рівень забезпечує стабільність банку, зменшує ризик неплатоспроможності та підвищує тим самим довіру до себе з боку кредиторів та населення.

Отже, крім власних ресурсів, надзвичайно важлива роль у діяльності банку належить і кредитним ресурсам, оскільки від їх обсягів залежить успішність та прибутковість діяльності банку, конкурентне положення на ринку, а також розвиток економічної системи держави загалом.

## 2.2. Аналіз ефективності управління ресурсною базою банку

Для якісного управління депозитними ресурсами банкам необхідно вирішити такі завдання: визначити найвигідніших клієнтів, визначити кількість клієнтів, яких необхідно залучити для підтримання заданого обсягу депозитної бази; проводити роботу щодо залучення найвигідніших потенційних клієнтів, однак продовжувати утримувати старих клієнтів; проводити гнучку цінову політику в розрізі окремих клієнтів, розробити інформаційно-аналітичну систему підтримки ухвалення рішень при формуванні депозитного портфеля [14, с. 338].

З метою управління ринковим ризиком банком застосовуються наступні інструменти: встановлення лімітів на суму конкретної угоди щодо купівлі або продажу, якщо вона укладається на умовах, за яких результат її проведення залежить від коливання ринкових цін, встановлення ліміту на загальний розмір валютної позиції або на сукупний розмір інвестиційного портфеля, оцінка волатильності котирувань, позаплановий перегляд лімітів у випадку різкої зміни кон'юнктури ринку або значного зниження ресурсної бази банку, формування резервів на покриття можливих збитків [10, с. 189].

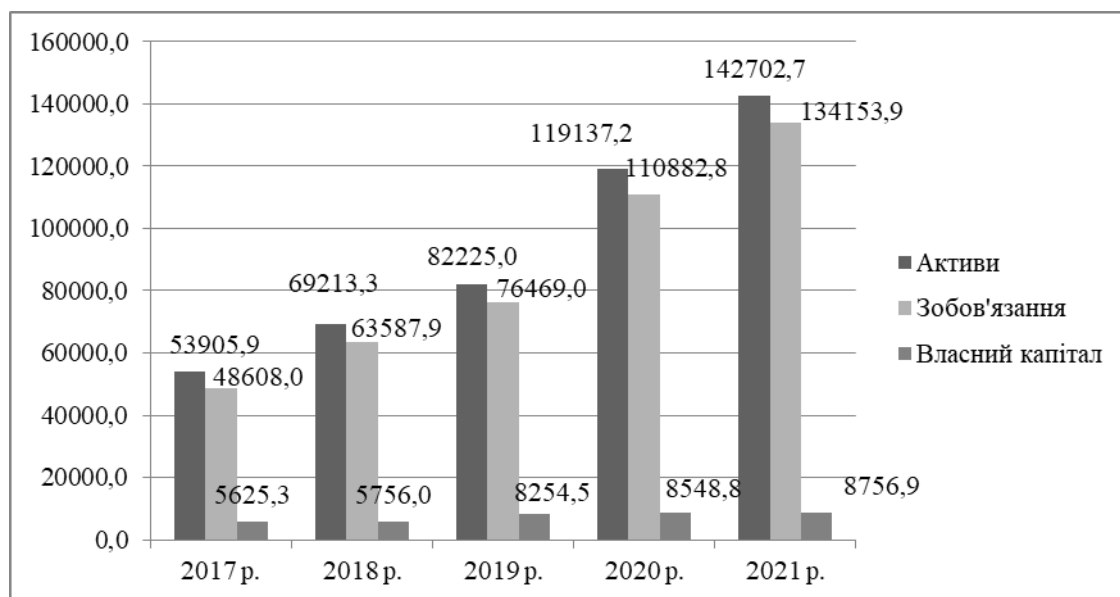


Рисунок 2.7. Динаміка основних складових ресурсів банку»\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності (додаток А, Б,В,Г)

На рисунку 2.7 зображено динаміку основних складових ресурсів банку, які протягом 2017-2021 років мали тенденцію до зростання. Найбільшу частку у структурі ресурсів АБ «Укргазбанк» займають активи, які у 2021 році склали 142702,7 млн. грн., проте що не можна сказати про власний капітал.

Проаналізуємо позиції основних складових ресурсів АБ «Укргазбанк» на банківському ринку протягом 2017–2021 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Позиції основних складових ресурсів АБ «Укргазбанк» на банківському ринку протягом 2017–2021 рр.\*

Показники	Частка на ринку, %				
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал	4,0	3,52	3,93	4,12	4,05
Активи	4,21	5,13	6,02	7,98	7,82
Портфель цінних паперів	7,67	6,66	7,38	7,18	7,13
Кредити та заборгованість клієнтів, у т.ч.	2,71	4,01	4,7	4,47	5,71
<i>юридичних осіб</i>	2,59	4,08	4,99	4,93	6,47
<i>фізичних осіб</i>	3,37	3,63	3,28	2,63	2,79
Кошти клієнтів, у т. ч.	5,37	6,42	6,77	9,43	9,18
<i>юридичних осіб</i>	7,69	10,25	10,21	13,94	13,92
<i>фізичних осіб</i>	3,11	3,49	4,13	4,99	4,34

\*Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Як видно з таблиці, позиція АБ «Укргазбанк» на банківському ринку за період 2017-2021 років є нестабільною. Власний капітал у 2021 році зріс до 4,05%, що менше, ніж у 2020 році, так як склав 4,12%. Активи збільшувались протягом даного перероду до 7,82% проте це менше, ніж у 2020 році, які склали 7,98% на банківському ринку.

В оцінці структури залучених ресурсів важливо здійснити аналіз за такою характеристикою, як строковість. Структура портфеля коштів корпоративних клієнтів АБ «Укргазбанк» за строковістю наведена на рис. 2.8. Станом на 01.01.2021р. обсяг коштів корпоративних клієнтів становив 85,1 млрд. у гривневому еквіваленті, в т.ч. строкові кошти – 29,7 млрд. грн., залишки коштів на вимогу – 51,0 млрд. грн. та кошти в розрахунках – 4,4 млрд. грн.



Рисунок 2.8. Структура портфеля коштів корпоративних клієнтів\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Проаналізувавши депозитний портфель банку, бачимо, що за 2017-2021 роки є стійка тенденція до зростання вкладів, проте інколи вони знижувались внаслідок карантинних умов.

Депозити до запитання є нестабільними: у будь-який час кошти з цих рахунків за вимогою клієнтів можуть бути вилучені шляхом видачі готівки, виконання платіжних доручень, сплати чеків або векселів. Водночас клієнти банку не повною мірою використовують кошти на депозитних рахунках, у результаті чого на них постійно є залишок коштів, який не знижується за певний мінімальний рівень і який комерційні банки застосовують для здійснення активних операцій. Оскільки відсоток за кредитами набагато перевищує розмір плати за депозитами до запитання, то банк при цьому одержує суттєвий дохід.

На сучасному етапі відбувається зміна структури залучених ресурсів через недовіру населення до банківської системи, збіднілість населення та кризу в країні. Щодо запозичених ресурсів, то через погіршення оцінок фінансового стану банків значно знизилася активність на міжбанківському ринку. Через кризу довіри на міжбанківському ринку багато кредитних

ліній були практично закриті, майже припинилося взаємне кредитування банків, помітно знизився перетік грошей між фінансовими інститутами.

Що стосується портфеля цінних паперів впродовж розглянутого періоду, то динаміка також нестійка, і у 2018 році відносно 2017 року його розмір скорочується до 6,66%, у 2021 році відносно 2020 року скорочується на 0,05%, але порівняно з 2019 роком навпаки зростає до 7,38%.

Кредити та заборгованість клієнтів протягом даних років має динаміку до збільшення, і найбільша частка склала у 2021 році 5,71%.

Найбільшу частку коштів клієнтів склали 9,43% у 2020 році, а найменше 5,37% у 2017 році. Загалом більшу частину коштів клієнтів займають юридичні особи, а ніж фізичні особи.

Важливо також провести оцінку фінансових результатів та фінансового стану банку для повноти висновків про стан банку.

Основою аналізу є також визначення поточного і минулого стану ефективності банку, оцінка результатів його діяльності. Основні фінансові показники господарської діяльності АБ «Укргазбанк» наведено на рисунку 2.9.

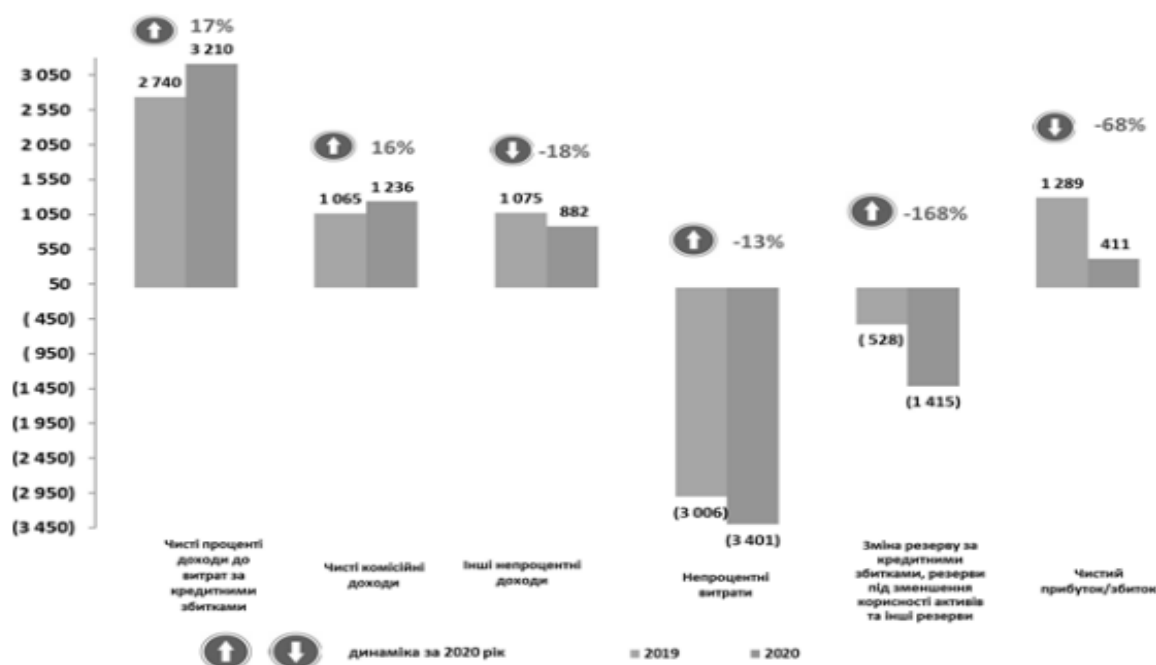


Рисунок 2.9. Фінансові показники АБ «Укргазбанк» [15]

За підсумками 2020 року АБ «Укргазбанк» отримав прибуток в обсязі 411 млн. грн. На результат вплинули такі фактори: операційний дохід 3 911 млн. грн. (у тому чисті процентні доходи склали 1 693 млн. грн., чистий непроцентний дохід 2 118 млн. грн.), непроцентні витрати з урахуванням витрат на інші резерви у розмірі 3 399 млн. грн.

Станом на кінець дня 31 грудня 2019 року, АБ «Укргазбанк» отримав прибуток у обсязі 1 289 млн. грн. На результат вплинули такі фактори: операційний дохід 4 495 млн. грн. (у тому чисті процентні доходи склали 2 123 млн. грн., чистий непроцентний дохід 2 139 млн. грн.), непроцентні витрати з урахуванням витрат на інші резерви у розмірі 3 150 млн. грн.

Фінансовий результат за 2018 рік є позитивним та перевищує результат за 2017 на 22%, а у 2019 році перевищує результат за 2018 на 68%. Зростанню цього показника у 2018 році сприяло збільшення операційного прибутку на 976 млн. грн., а у 2019 році на 1 066 млн. грн.

Операційний дохід банку в 2020 році склав 3 911 млн. грн., у тому числі чистий процентний дохід після витрат за кредитними збитками 1 693 млн. грн. (процентні доходи складають 9 576 млн. грн., процентні витрати 6 366 млн. грн., витрати за кредитними збитками 1 517 млн. грн.), загальний обсяг чистого непроцентного доходу складає 2 118 млн. грн. Найбільшу частку в непроцентних доходах займають: чистий комісійний дохід, який становить 1 236 млн. грн. (в т. ч. 1 619 млн. грн. комісійних доходів, що на 256 млн. грн., або на 19%, більше, ніж у 2019 році), чисті прибутки від операцій з іноземними валютами 223 млн. грн., результат від операцій з похідними фінансовими інструментами 182 млн. грн., чисті прибутки від інвестиційних цінних паперів, наявних для продажу 148 млн. грн., комісія від страхових компаній та банків 137 млн. грн., позитивний результат від продажу активів, утримуваних для продажу, основних засобів та нематеріальних активів 42 млн. грн., дохід від послуг з маркетингової підтримки 30 млн. грн., штрафи отримані та інші платежі за прострочення платежів по кредитному договору 27 млн. грн., чисті

прибутки від інвестиційної нерухомості 13 млн. грн., повернення раніше списаних активів 9 млн. грн., інші доходи 71 млн. грн.

В 2019 році операційний дохід банку склав 4 495 млн. грн., у тому числі чистий процентний дохід після зміни резерву під зменшення корисності кредитів 2 123 млн. грн., чистий комісійний дохід 1 065 млн. грн., позитивний результат від продажу активів, утримуваних для продажу, основних засобів та нематеріальних активів 432 млн. грн., результат від операцій з похідними фінансовими інструментами 142 млн. грн., чисті прибутки від операцій з іноземними валютами та банківськими металами 159 млн. грн., винагорода банку від страхових компаній та банків 110 млн. грн., штрафи отримані 59 млн. грн., чисті прибутки від інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід 66 млн. грн., повернення раніше списаних активів 38 млн. грн., чисті прибутку від інвестиційної нерухомості 17 млн. грн., інші доходи 52 млн. грн.

Операційний прибуток банку в 2018 році склав 3 655 млн. грн., у тому числі чистий процентний дохід після зміни резерву під зменшення корисності кредитів 2 409 млн. грн., чистий комісійний дохід 761 млн. грн., результат від операцій з похідними фінансовими інструментами 178 млн. грн., результат від операцій з іноземними валютами та банківськими металами 115 млн. грн., чисті прибутки від інвестицій, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід 19 млн. грн., інші доходи 172 млн. грн.

В 2017 році операційний прибуток банку склав 2 679 млн. грн., у тому числі чистий процентний дохід після зміни резерву під зменшення корисності кредитів 1 665 млн. грн., чистий комісійний дохід 552 млн. грн., результат від операцій з похідними фінансовими інструментами 154 млн. грн., результат від операцій з іноземними валютами та банківськими металами 72 млн. грн., чисті прибутки від інвестиційних цінних паперів, наявних для продажу 52 млн. грн., інші доходи 184 млн. грн. [18].

Найбільшу питому вагу в структурі операційного доходу банку традиційно займають процентні доходи, обсяг яких за 2020 рік збільшився на 1 548 млн. грн. (19%) та станом на 01.01.2021 досяг 9 664 млн. грн.

Отже, рівень достатності коштів, що знаходяться у розпорядженні банків перебувають на достатньому рівні, хоч і потребують їх майбутнього нарощення і покращення ефективності формування ресурсної бази банку.

Оцінивши ресурсну базу банку можна зробити висновок, що хоч і показники ефективного використання ресурсів банку знаходяться на рівні норми, проте є ряд аспектів, які негативно впливають на управління і механізм ресурсної бази. До зовнішніх аспектів можна віднести нестабільний стан світової фінансово-економічної системи, ряд недоліків у грошово-кредитній політиці НБУ, мала довіра клієнтів до кредитних установ, суттєві проблеми у законодавчій базі. До внутрішніх аспектів доцільно віднести такі, як: не спроможність банків швидко адаптувати свою діяльність, до чинників змін кон'юнктури ринку; низький темп збільшення капіталу банків, що спричиняє його ненадійність.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКУ

#### **3.1. Шляхи розширення ресурсної бази банку в частині депозитних ресурсів**

В процесі прийняття рішень з урахуванням можливих альтернатив надзвичайно важливо аби якомога точніше передбачити ситуацію для правильного вибору в майбутньому джерел формування ресурсної бази банків. Необхідність у прогнозах зумовлена невизначеністю майбутніх ситуацій, і повний ефект багатьох рішень, які приймаються тепер, деякий час не відчувається. Отже, точне передбачення майбутнього підвищує ефективність процесу прийняття рішень і дозволяє оцінювати різні варіанти розвитку банківських процесів (з точки зору формування та розміщення).

Керівництво банків повинно враховувати вплив майбутніх подій на потреби у фінансуванні. Якщо ж керівництво не обмірковує майбутні події та не планує відповідну стратегію поведінки фінансово-економічних показників, то банк цілком залежатиме від економічної ситуації, а дії керівництва не матимуть особливого значення. Зміни в економіці впливають на всі без винятку банки, однак науково обґрунтований менеджмент може нейтралізувати або зменшити до прийняттого рівня негативні зміни та посилити позитивні, що є основою майбутньої динаміки банківських процесів, що, в свою чергу, є основою побудови та коригування фінансових планів банку, визначення конкретних завдань, шляхів і методів їх досягнення. Так, передбачивши зростання попиту на кредити банки можуть своєчасно збільшити обсяги пасивів, які є кредитними ресурсами, створивши відповідну пропозицію. Важливим також є пропорційне зростання власного капіталу та залучених і запозичених коштів, що вказує на фінансову стійкість і надійність банків. При формуванні прогнозних значень показників важливо не лише передбачити

розвиток макроекономічних процесів, але й урахувати внутрішні цілі, завдання банків, визначити фактори впливу. Зі стабілізацією економічної та політичної ситуації зростають можливості для адекватної оцінки й прогнозування тенденцій розвитку банків і передбачення можливих змін у банківських ресурсах та напрямках їх розміщення, оскільки кожна зміна в ресурсах банку може принести йому доходи або спровокувати втрати.

Процес розробки прогнозів основних показників ресурсної бази банків включає такі етапи [27]:

- аналіз динаміки рівня використання ресурсного потенціалу банків і виявлення тенденцій його змін;
- відбір основних чинників, які визначають підвищення ефективності його використання і дослідження тенденцій їх розвитку;
- обґрунтування методу прогнозування і форм зв'язку між показниками;
- розробка прогнозу та об'єктивізація отриманих результатів;
- змістовна інтерпретація отриманих результатів і їх коригування.

Визначення прогнозних значень показників ресурсної бази банків України та ступеня їх впливу на формування чистого прибутку дозволяє зробити узагальнений висновок про вагомий вплив кожного з них на результативність діяльності банків. Необхідно відмітити, що в умовах фінансової нестабільності потрібно виважено підходити до розроблення прогнозів, особливо на період більше двох років, оскільки важко передбачити тривалість даного етапу циклічних коливань в економіці. Отож, при прогнозуванні ресурсного потенціалу банків за таких умов необхідно розробляти як песимістичний, так і усереднений (найбільш вірогідний) варіанти сценаріїв розвитку показників. Зокрема, при плануванні власного капіталу банків можна, на нашу думку, прогнозувати його розмір за усередненим варіантом, тобто подальше зростання зумовлюється процесами залучення іноземного капіталу та застосуванням механізмів рекапіталізації проблемних банків. Щодо зобов'язань банків, особливо депозитів фізичних осіб, доцільно вибирати песимістичний варіант, через те, що в умовах кризи дана складова ресурсного потенціалу банків має

тенденцію до зниження. За таких умов впровадження форм і методів менеджменту депозитних ресурсів набуває особливого значення.

На наш погляд, менеджмент формування депозитних ресурсів банку - це система управління залученням вкладів клієнтів, що передбачає визначення цілей, засобів та інструментів її реалізації з урахуванням специфіки вкладів. Менеджмент формування депозитних ресурсів банку повинен забезпечувати оптимізацію власної ресурсної бази таким чином, щоб сприяти дотриманню комерційних інтересів, покращенню ліквідності та мінімізації ризику. Загалом виділяють основні правила, які виступають основою депозитних операцій банку [5]:

- депозитні операції організуються таким чином, щоб сприяти одержанню банківського прибутку або створенню умов для отримання його в майбутньому;

- у процесі організації варто забезпечувати різноманітність суб'єктів депозитних операцій, об'єднання різних форм депозитів;

- при здійсненні банківських операцій потрібно забезпечувати взаємозв'язок і взаємоузгодження між депозитними операціями й операціями з надання кредитів, за термінами і сумами депозитів і кредитних вкладень;

- особливу увагу в процесі організації депозитних операцій приділяти терміновим депозитам, які найбільшою мірою забезпечують підтримку ліквідності балансу банку;

- при організації депозитних операцій банк повинен прагнути, щоб резерви вільних (не залучених в активні операції) коштів на депозитних рахунках були мінімальними;

- вживати заходів щодо розвитку банківських послуг і підвищення якості й культури обслуговування клієнтів, що сприяє залученню депозитів.

Отже, виділимо основні моменти, на які орієнтуватимемося при пошуку шляхів поліпшення мобілізації депозитних ресурсів [12]:

- зниження вартості депозитної бази банку як основи зростання його прибутковості;

- узгодження термінів залучення та розміщення ресурсів за строками і сумами;
- забезпечення ліквідності та стабільності ресурсної бази;
- формування маркетингової привабливості депозитних продуктів і послуг з урахуванням кон'юнктури ринку.

Зниження вартості депозитної бази банку як основи підвищення його прибутковості. Величина плати за депозитом (процентна ставка) є уособленням економічного інтересу як вкладників-продавців ресурсів (можливості максимізації доходу на вкладений капітал), так і банківської установи-покупця ресурсу (мінімізації витрат на формування даного виду ресурсів), а також основою процесу ціноутворення. Тому, на нашу думку, необхідно враховувати, що [31]:

– по-перше, у зниженні рівня відсоткової ставки за депозитами зацікавлений банк, оскільки це дозволяє формувати відносно дешевшу ресурсну базу та забезпечити підвищення прибутковості діяльності, що, у свою чергу, надає йому певний спектр переваг при здійсненні активних операцій за рахунок можливостей зниження плати за кредит. Банки визначають ціни на свої активи, орієнтуючись на середню вартість коштів або на їх граничну (маржинальну) вартість. Середня вартість коштів – це середньозважена величина всіх процентних ставок, що сплачуються за процентними зобов'язаннями. У періоди зростання процентних ставок та /або зрушень у структурі зобов'язань, коли банк починає використовувати дорожчі джерела фінансування, оцінка витрат на основі середньої вартості коштів може виявитися занадто низькою. Гранична (маржинальна) вартість коштів визначається як вартість додаткових коштів, необхідних для фінансування зростання активів, та вважається обґрунтованішим з економічної точки зору показником, оскільки наявні активи вже фінансуються з тих коштів, що є в балансі, а тому вартість їх не треба враховувати для визначення цін нових активів;

– по-друге, у підвищенні депозитної ставки зацікавлені вкладники за рахунок отримання вищого доходу, що звужує можливості банку щодо прибутковості, проте дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку депозитів порівняно з іншими банками. Депозитна ставка є компенсацією власникові тимчасово вільних грошових коштів за їх використання упродовж певного періоду часу. Власник розглядає різні варіанти вкладення коштів у підприємницьку діяльність, купівлю реальних активів, надання кредитів, придбання цінних паперів тощо. При виборі одного з напрямів вкладення інвестор прагне компенсувати втрачені можливості одержання прибутку, які передбачалися в інших варіантах. За відносно невисоких ставок вкладники мають безліч альтернативних можливостей для розміщення своїх коштів, і тому на незначну зміну відсотка за вкладами реагують відносно незацікавлено. Щоб зацікавити вкладника в розміщенні грошей у банку і змусити його відмовитися від інших варіантів, позичальники мають компенсувати йому середній рівень дохідності в економіці даної країни загалом, оскільки вкладники підвищують активність лише тоді, коли процентна ставка досягає достатнього рівня і привабливість вкладення коштів вища при інших альтернативних варіантах вкладення коштів.

Можливості банку щодо підвищення процентних ставок за депозитними операціями мають цілком визначені об'єктивні межі, зумовлені попитом на кредити і рівнем позичкового процента, який залежить від кон'юнктури фінансового ринку. Менеджмент банку повинен точно знати напрями та обсяги можливого розміщення ресурсів і їхню прибутковість. Значне підвищення депозитної ставки за відсутності високоприбуткових напрямів розміщення залучених коштів може призвести до появи від'ємного спреду, а отже, збиткової діяльності банку. Основним критерієм оптимальності збільшення ресурсної бази шляхом підвищення процентних ставок є наступний: зміна ставок буде ефективною з огляду зростання прибутковості у випадку, якщо доходи від додаткової процентної ставки нового активу перевищать додаткові витрати із залучення коштів.

Таким чином, при пошуку шляхів удосконалення діяльності банків щодо формування депозитних ресурсів потрібно враховувати передусім суперечливість інтересів зацікавлених сторін (банку та клієнтів), що формує відповідно попит і пропозицію на даний вид ресурсу. Попит і пропозиція даного виду ресурсів підпорядковується загальноекономічним законам попиту і пропозиції.

Розроблення стратегії і тактики із залучення депозитних ресурсів обумовлює урахування комплексу заходів як довго-, так і короткострокового характеру з формування портфеля депозитних послуг, поєднання різноманітних форм і методів їх здійснення, визначення конкурентних позицій банку на даному сегменті ринку, що дозволить забезпечити належну стійкість і надійність його ресурсної бази.

Депозитна політика банку є складовою загальної стратегії управління активами і пасивами, оскільки забезпечує основну частину коштів для здійснення активних операцій, а отже, є початковим етапом формування банківського прибутку. Тому менеджмент формування депозитних ресурсів банку щодо розробки депозитної політики повинен охоплювати такі складові, як: розроблення депозитної політики з урахуванням комплексу вимог; власне її реалізація; виявлення (якщо такі існують) окремих недоліків її побудови та їх усунення.

Для того щоб депозитна політика банку була ефективною, вона повинна [12]:

- відповідати принципу гнучкості, тобто всебічно враховувати: економічні інтереси вкладників, банку, вимоги контролюючих органів і тенденції вітчизняного грошового ринку; терміни й умови залучення коштів і ґрунтуватися на підтримці ліквідності, досягнення максимального прибутку з урахуванням ризику;

- бути спрямованою на оптимізацію витрат із залучення коштів на депозитному ринку за умови ефективного використання;

- забезпечувати належну стійкість ресурсної бази банку шляхом виокремлення надійних джерел її поповнення, до яких належать насамперед строкові депозити, що сприятиме маневреності залученими ресурсами;

- максимально задовольняти потреби клієнтів шляхом розроблення і впровадження модифікацій окремих видів депозитів, параметрів депозитних продуктів і комплексного обслуговування;

- базуватися на принципах ефективності цінової політики на депозитні продукти та послуги, яка постійно враховувала б зміни ринкового середовища та гнучко реагувала на них;

- забезпечувати захист клієнтів банку, особливо захист вкладів підприємств та заощаджень населення. Ця проблема надзвичайно актуальна і потребує особливої уваги, тому, разом з тим, банкам необхідно:

- розробити комплексні заходи щодо активного збільшення ресурсної бази банку за рахунок нарощування власного капіталу, звільнення його балансу від проблемних активів;

- при плануванні розміру і структури капіталу проводити систематичний моніторинг його реального стану;

- забезпечувати зростання прибутку банку, його раціональне використання для подальшої капіталізації.

Формування депозитної політики складне завдання, оскільки потребує урахування комплексу різноманітних аспектів як макро-, так і мікроекономічного характеру з дотриманням таких вимог, як поєднання ліквідності, доходності та ризику. Складність даної проблеми посилюється ще й необхідністю одночасного дотримання вимог нормативних і законодавчих актів, урахування умов конкуренції на банківському ринку. Тому депозитна політика покликана насамперед забезпечувати органічну єдність усіх аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності банку з тим, щоб оптимізувати витрати та забезпечити отримання максимального прибутку.

Відтак, депозитна діяльність банків у сучасних умовах нерозривно пов'язане з розглядом її як складової механізму формування ресурсної бази,

оскільки ефективність здійснення останньої залежить і від напрямів розміщення залучених коштів. Це зумовлює застосування банками комплексного підходу в управлінні ресурсним потенціалом, що дасть можливість урахувати позитивні і негативні сторони їх формування.

Однією з ключових проблем банків при формуванні фінансових ресурсів, яка є на часі та яку варто розглянути, є їх недостатня капіталізація. Якщо ж така проблема присутня в діяльності банку, вона буде мати поганий на нього вплив, зокрема знизиться його конкурентоспроможність, зміниться в сторону погіршення рейтинг надійності серед інших банків, а також він не зможе виконувати основні вимоги регулятора банківської діяльності – НБУ, а це відповідно негативно відобразиться і на загальному стані економіки країни [16, с. 316].

Формування ресурсної бази за допомогою депозитних операцій має певні недоліки:

- операції щодо залучення коштів у вклади пов'язані зі значними маркетинговими зусиллями, грошовими і матеріальними витратами банків. Це не дає змоги банку в разі необхідності оперативно отримувати грошові кошти для проведення активних операцій, здійснення непередбачених платежів;

- мобілізація коштів у вклади (депозити) в більшості випадків залежить від вкладників, а не від банку, якому часто важко, а то й неможливо досягти додаткового залучення коштів;

- загальний обсяг тимчасово вільних грошових коштів у рамках окремого банку або району об'єктивно обмежений. [3, с. 65-68]

Отже, основним і найбільшим кроком до удосконалення формування ресурсної бази є збільшення довіри до банківської системи загалом з боку населення, що забезпечить збільшення більшої кількості залучених коштів на довгостроковий період, а також довіри іноземних інвесторів, що може дати доступ до запозичення дешевших ресурсів. Не менш важливим залишається удосконалення маркетингових заходів, управління відсотковою політикою та розвиток новітніх банківських послуг.

### **3.2. Джерела нарощення власного капіталу банку в забезпеченні формування ресурсної бази**

Одним із основних джерел збільшення власного капіталу є реінвестування отриманого прибутку. Даний спосіб є найпростішим та менш затратним методом збільшення капіталу для банків з високим рівнем прибутку, він, але варто зауважити, що використовувати лише його самого по собі не достатньо і тому потрібно поєднувати з іншими напрямками капіталізації. Підвищити розмір власного капіталу також можна через додаткову емісію акцій, а у випадку, коли банк зазнає критичного стану, то шляхом внесення додаткових коштів, дивідендів, власників банку.

Збереженню банківських ресурсів для стабільної роботи банківської системи АБ «Укргазбанк» сприятиме запроваджена державна політика щодо гарантування вкладів, нарощення банками власних капіталів в оптимальний для кожного спосіб, ефективна політика залучення депозитних ресурсів, насамперед на термін понад 1 рік, активне впровадження інноваційних продуктів, посилення активності банків щодо залучення ресурсів шляхом випуску цінних паперів власного боргу, що матимуть для клієнтів додаткові переваги, що пов'язані з можливістю маневрування ресурсами.

Напрямки розширення сфери діяльності банку у процесі реалізації ресурсної політики:

- розширення клієнтської бази банків та збереження постійної клієнтури;
- залучення представників малого бізнесу як потенційних власників депозитних рахунків;
- створення багатфункціональної бази даних для управління інформацією про клієнтів;
- розширення спектру продуктів та послуг, що надаються;
- розширення маркетингових прийомів щодо просування банківських продуктів;
- мінімізація витрат при формуванні банківських ресурсів [8, с. 39].

При створенні ресурсів банківської установи в умовах ринкової економіки доцільно спиратися на такі вказівки:

- банківська діяльність у сфері формування ресурсів має орієнтуватися на потреби ринку, на задоволення попиту клієнтів, а також на створення та просування банківських продуктів і послуг, які можуть забезпечити прибуткову банківську діяльність;

- ресурси, сформовані банківською установою, повинні забезпечувати банку можливість розміщення коштів;

- ефективність роботи банку має бути гарантована шляхом зменшення витрат на формування ресурсів та максимізації доходу від їх розміщення;

- при формуванні ресурсів банківські установи повинні використовувати сучасну інформаційну базу та новітні технології.

Одним із головних завдань банку є підтримання оптимального балансу між способами придбання ресурсів і потребами у них, що забезпечить фінансову стійкість банку і підвищення довіри з боку партнерів і клієнтів.

До основних завдань, що забезпечують функціональну достатність ресурсної бази банку відносять:

- формування ресурсів в такому обсязі, що забезпечить розвиток банку;
- ефективне і цілеспрямоване використання капіталу банку;
- збереження резерву вільних грошей на мінімальному рівні;
- мінімізація витрат на залучення джерел за допомогою джерел, що надають можливість це забезпечити;

- врегулювання рівня процентних ставок на оптимальному рівні за депозитами і ощадних вкладів;

- стратегічний аналіз показників достатнього рівня забезпечення ресурсним потенціалом банку з їх подальшою можливістю прогнозування

- забезпечення ефективної структури джерел коштів, за допомогою їх доцільного співвідношення між джерелами наповнення банківських ресурсів;

- оцінка показників масштабності діяльності банку та індикаторів ринкових позицій у розрізі достатності ресурсного потенціалу.

Дослідження проблем формування ресурсної бази банків має, насамперед, спиратися на вироблення як теоретичних, так і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу мобілізації коштів банками. Оптимізація ресурсної бази вітчизняних банків можлива за умови вдосконалення традиційних напрямів роботи банків при мобілізації вільних коштів суб'єктів ринку. У зв'язку з цим необхідно:

1. Реалізація діяльності банків, спрямована на формування його ресурсної бази має враховувати необхідність удосконалення депозитного залучення ресурсів банку. Для цього необхідно приділити увагу вдосконаленню режимів функціонування вже наявних депозитів різних видів і термінів відповідно до зміни ринкової кон'юнктури та потреб клієнтів; удосконаленню функціонуєчої системи страхування депозитів фізичних осіб; забезпеченню своєчасного виконання банками норм обов'язкового резервування при формуванні залучених ресурсів.

2. При реалізації ресурсної політики банку необхідно враховувати наявність ризиків банківської діяльності та приділяти належну увагу їх мінімізації. Основна увага керівництва банку при формуванні банківських ресурсів має бути зосереджена на визначенні та мінімізації ризику ліквідності. З цією метою управляти ризиками банку слід у кілька етапів: виявлення ризиків; оцінка рівня ризиків; вибір чи розроблення методу мінімізації ризиків.

3. Важливим аспектом при формуванні ресурсної бази є розширення кола клієнтів та збереження постійної клієнтури за рахунок розширення спектру продуктів та послуг. Перспективними напрямками роботи щодо залучення коштів може стати охоплення депозитними послугами сегмента молодих клієнтів, розширення кола депозитних рахунків із різноманітним режимом функціонування, що надаватиме вкладникам банку додаткові можливості використання своїх коштів із прийнятним рівнем доходів.

Отже, виділення напрямків роботи щодо оптимізації роботи банків з формування ресурсної бази сприятиме поверненню довіри вкладників до

банківських установ, залученню більших обсягів ресурсів, подоланню наслідків економічної кризи та підвищенню ефективності банківської системи країни.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення особливостей формування ресурсної бази банків і на основі практичного аналізу запропоновано шляхи вдосконалення управління ресурсною базою банків. За результатами проведеного дослідження сформульовано низку висновків та узагальнень.

В умовах нестабільності та непередбачуваності середовища функціонування банків постає необхідність у визначенні існуючих, потенційних і граничних можливостей банку, які визначали б його спроможність забезпечувати ефективне функціонування й досягнення конкурентних переваг за наявної та потенційної сукупності ресурсів, тобто ресурсної бази банку. Визначено сутність та роль ресурсної бази банку в функціонуванні банківської системи, а саме: створення умов для прибуткового розміщення коштів суб'єктами ринку; підвищення довіри до економіки, фінансової та банківської системи країни з боку світової економіки; підтримання ліквідності та забезпечення фінансової стійкості банківської системи.

На підставі узагальнення наукових підходів розкрито сутність поняття «ресурсна база банку». Визначено, що різниця між банківськими ресурсами і банківським капіталом полягає в тому, що ресурси більші за банківський капітал або тотожні йому. Ресурси банку є складовою ресурсного потенціалу і можуть ототожнюватися з його ресурсним потенціалом з позицій часових характеристик, періоду управління, тобто в короткостроковій перспективі, або в конкретному фіксованому періоді часу. Сформульовано концептуальні засади формування ресурсної бази банку як поточних і стратегічних можливостей щодо залучення й запозичення фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, які можуть бути задіяні при здійсненні операцій з мобілізації ресурсів з метою їх розміщення в кредитно-інвестиційні операції та банківські послуги з метою одержання прибутку і з урахуванням допустимого рівня ризиковості.

Домінування певних методів формування ресурсів визначає склад та структуру ресурсної бази банківської системи України. На основі проведеного дослідження визначено, що упродовж 2018-2020рр. спостерігалася тенденція до поліпшення показників, що характеризують абсолютну величину (кількісне нарощування) ресурсної бази банків, підвищення рівня капіталізації банків.

Проведений аналіз ресурсної бази АБ «Укргазбанк» показав, що банк значно зміцнив свої позиції в банківській системі України. Обсяг його активів збільшився більше ніж втричі. Балансовий капітал збільшився у 3,5 рази, завдяки чому банк піднявся на 15 позицій і посідає вже 6 місце. Довіра вкладників АБ «Укргазбанк» забезпечила йому третю позицію за обсягом коштів клієнтів, портфель яких за останні п'ять років збільшився в 5 разів.

Вагомим чинником формування ресурсної бази банку виступають депозити фізичних осіб, основним джерелом яких є заощадження населення. Достатня кількість ресурсів дає можливість АБ «Укргазбанк» ефективно виконувати свої функції та досягнути основної мети, що полягає у отриманні прибутку за рахунок активних операцій. Найбільш суттєвим і важливим джерелом формування та збільшення ресурсної бази банку виступають депозитні операції. У 2019 році банку вдалося збільшити обсяги залишків на поточних та депозитних рахунках клієнтів МСБ на 67,0% та забезпечити обсяг ресурсної бази на рівні 2 205 млн. грн.

Основним джерелом, що формує ресурси є вклади клієнтів, про те розширення банківської діяльності вимагає пошуку шляхів, що забезпечать ріст ресурсної бази. Таким чином, якщо банку недостатньо залучених коштів для забезпечення ним усіх операцій, то найкращим шляхом є запозичення ресурсів на ринку. Особливість запозичення коштів полягає у тому, що саме банк займає провідну позицію у процесі формування запозичених ресурсів, на відміну від депозитної бази, де формування залежить від самих клієнтів.

Відзначено також кількісне зростання банківських зобов'язань у складі ресурсної бази України за досліджуваний період в більшій мірі за рахунок зростання депозитних вкладень юридичних осіб на 29,8% і вкладів фізичних

осіб - на 23,5%. Питома вага банківських зобов'язань у пасивах банків коливалася в межах 86-88,6%. Відтак, зростання ресурсної бази в повній мірі залежить від збільшення обсягів банківських зобов'язань.

Серед основних тенденцій розвитку ресурсної бази банків, виходячи з отриманих нами результатів дослідження, варто виділити:

- збільшення в абсолютному відношенні всіх показників ресурсної бази банків;
- поступове (хоча недостатнє) підвищення рівня капіталізації банківської системи;
- підтримання нормативу адекватності регулятивного капіталу на рівні, що забезпечить дотримання вимог НБУ;
- посилення в умовах фінансово-економічної кризи захисної функції власного капіталу як гаранта захисту інтересів вкладників та кредиторів банків;
- стійке зростання питомої ваги власного капіталу у валовому внутрішньому продукті;
- підвищення стабільності ресурсної бази банків за рахунок збільшення питомої ваги строкових коштів суб'єктів господарювання.

Удосконалення чинної практики надання банками депозитних послуг - лише один із перспективних та важливих напрямів подальшого розвитку депозитного формування ресурсної бази банків. Для підвищення ефективності депозитного залучення коштів не менш важливим є вдосконалення наявних і впровадження нових, інноваційних для вітчизняних банків, операцій і послуг. Тому залишилась низка проблемних, неврегульованих питань, які потребують подальшого дослідження та врегулювання.

Виокремлено основні принципи побудови оптимального механізму формування ресурсною базою банків, які дозволять раціоналізувати їх фінансові потоки: узгодженість у строках залучених ресурсів, збалансованість за сумами та масштабом здійснюваних операцій банків, відповідність за ціновим критерієм залучених та розміщених ресурсів, адаптивність залучених ресурсів за критерієм ризиковості.

Враховуючи основні реалії сучасного етапу розвитку банківської системи країни, серед основних шляхів удосконалення управління формуванням ресурсної бази банків необхідно виділити такі:

- концентрація капіталу та підвищення рівня капіталізації банківської системи на основі одночасного врахування як сучасних вимог міжнародної практики регулювання банківської діяльності, так і вітчизняних макроекономічних умов, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та надійності вітчизняних банків;

- законодавче врегулювання питань щодо просторової трансформації банківських ресурсів, що стосується нераціональної регіональної структури банків України, їх розміщення в промислово розвинених областях України та відсутності банків-юридичних осіб у дев'яти регіонах;

- управління ресурсами банків на основі визначення оптимальної структури джерел їх формування для конкретного банку з підтриманням оптимального співвідношення між власними та залученими коштами;

- в умовах нарощування обсягу як активів, так і пасивів необхідно розробляти методи управління диверсифікацією пасивів як джерела походження активів, що сприятиме виробленню науково обґрунтованого підходу до процесів управління ресурсною базою банків і зростання ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах, з огляду на інтеграційні процеси та активний розвиток системи електронних платежів, одним із факторів, що сприятиме додатковій мобілізації ресурсів банківською системою є всебічне розширення безготівкової сфери розрахунків населення за товари і послуги на основі впровадження національної системи масових електронних платежів (НСМЕП), координатором процесу створення і впровадження якої є НБУ. Крім того, залученню коштів на рахунки банків сприятиме вдосконалення банківськими установами обслуговування клієнтів, поліпшення якості та розширення спектра пропонованих послуг, що передбачає застосування маркетингових прийомів.

Таким чином, виділення напрямів роботи щодо оптимізації роботи банків з формування ресурсної бази, сприятимуть відновленню довіри вкладників до банківських установ, залученню більших обсягів ресурсів, подоланню наслідків економічної кризи та підвищенню ефективності, як самого банку, так і банківської системи країни в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєнко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики: моногр. К. : КНЕУ, 2002. 276 с.
2. Азарєнкова Г. М., Томарович Т. В. Концептуальні основи механізму управління фінансовими потоками банку в сучасних умовах. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. 2021. № 3-4. С. 280-281.
3. Банківська система: навч. посіб.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. І. Берєславської ; Держ. фіск. служба України, Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 485 с.
4. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія; за заг. та наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.
5. Борисєнко І.І. Теоретико-суттєвий аспект дефініції «Фінансові ресурси банківських установ». URL.  
[http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35221/25Borisenko.pdf? 1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35221/25Borisenko.pdf?1)
6. Банківський менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. А. Кириченка. [3-тє вид., перероб. і доп.]. К. : Знання-Прєс, 2002. 438 с.
7. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика: навч. посіб. Держ. ВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород : Говерла, 2018. 363 с.
8. Васюрєнко Л. В., Федосік І. М. Ресурси комерційного банку : теоретичний та прикладний аналіз: моногр.,Х. : ПП Яковлєва, 2003. 88 с.
9. Введение в банковское дело: Учебное пособие / Общ. ред. проф. Г. Асхауэра. М. : «Научная книга», 1996. 630 с.
10. Галіцєйська Ю. М., Малахова О. Л. Оптимізація діяльності банківських установ щодо організації депозитних операцій. *Світ фінансів*. Тернопіль, 2010. №3.С. 18-30.
11. Галіцєйська Ю. М. Оптимізація роботи банків із залучення депозитів населення в умовах фінансової кризи. *Банківська справа*. 2009. №6. С. 85-91.

12. Герасименко В., Герасименко Р. Управління власним капіталом банку в Україні в умовах фінансової кризи. *Вісник НБУ*. 2010. № 10. С. 12-17.
13. Глоссарий банковских терминов / Под ред. С. И. Кумок. - М. : Моск. фин. об-ние, 1994. - 288 с.
14. Гордієнко Т., Сидоренко В. Стратегії управління власним капіталом банку. *Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. 2018. №3(31). С. 101-107.
15. Дані наглядової статистики. Згруповані балансові залишки URL. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#2>
16. Директива Ради ЄС 89/299/ЕЕС від 17.04.1989 Про власні кошти кредитних установ. <http://europa.eu.int/search 97cgi>
17. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
18. Долан Э. Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика; под общ. ред. В. Лукашевича ; [пер с англ. В. Лукашевича и др.]. М. : 1996. 448 с.
19. Домбровська Л. В., Потриваєва В. К. Сучасні тенденції в управлінні ресурсами комерційних банків України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №21. С. 49-44.
20. Дроботя Я., Телятник М. Управління капіталом комерційного банку. 2021. *Економіка та суспільство*, №31. URL <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/677 9>
21. Жукова О.А., Гончарук А.В. Щодо оцінки управління капіталом банку. *Подільський науковий вісник*. 2019. № 2 (10). С. 23-29.
22. Жукова О.А., Ковтунова Д.С. Управління фінансовими ресурсами банківських установ. *Подільський науковий вісник*. 2020. №3-4. С. 67-71.
23. Загальна інформація про банк. URL. <https://www.ukrgasbank.com/>
24. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
25. Закон України «Про банки і банківську діяльність» №2122-III від 7.12.2000р. *Урядовий кур'єр*. 2001.№ 8. С. 5–13.

26. Заруба О. Д. Банківський менеджмент та аудит / Л. Д. Заруба. – К. : Видавництво «Лібра», 1996. – 224 с.
27. Зянько В. В., Коваль Н.О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
28. Інструкція «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні», затв. постановою Правління НБУ № 368 від 28.08.2001 р. URL. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).
29. Киселёв В. В. Управление банковским капиталом (теория и практика) . М.: Экономика, 1997. 256 с.
30. Коваль І.Р. Управління власним капіталом банку. 2020. №11 URL. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8367>
31. Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент: практикум. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2017. 84 с.
32. Кох Т. У. Управление банком; [пер. с англ.]: Уфа : Спектр, 1993. 132 с.
33. Кравцова Є. О. Аналіз власного капіталу банку. *Сучасні тренди у розвитку фінансів, банківської справи та страхування: збірник тез II всеукраїнської наукової конференції*. 2020. С. 210-212.
34. Кушнір С.О., Вернидуб М. Ю. Особливості формування власного капіталу комерційних банків в Україні. *Молодий вчений*. 2016. №4(31) квітень. С. 104– URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/4/26.pdf>
35. Ларіонова К.Л., Безвух С.В. Достатність власного капіталу банків України в 2015-2017 роках: стан, проблеми та шляхи вирішення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 811-818.
36. Масюк Ю.В., Самойленко І.О. Управління структурою капіталу банку. *Young Scientist*. 2017. № 4 (44). С. 715–718.
37. Міщенко В. І. Банківські операції : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2017. 796 с.
38. Мишкін Ф.С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. [пер. с англ. С.Панчишин, А.Панчишин, Г.Стеблій]. К.: Основи, 1999. 963 с.
39. Мороз А. М. Банківські операції: підручник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: КНЕУ, 2018. 476 с.

40. Онищенко Ю.І., Гребінщикова Т.С. Чинники формування власного капіталу банків України. *Гроші, фінанси і кредит*. 2016. Випуск №2. С. 76-92.
41. Остапишин Т. П. Основи банківської справи: Курс лекцій. К. : МАУП, 1999. 112 с.
42. Петик Л.О., Підкорчевна В.В. Особливості формування банківського капіталу в Україні. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 583-586.
43. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : під-руч. К.: КНЕУ, 2012. 280 с.
44. Проскурин А. М. Границы защитных свойств банковского капитала. *Бизнес и банки*. 1999. № 3. С. 23–26.
45. Райзерберг Б. А. Современный экономический словарь. 3-е изд., доп М. : ИНФРА-М, 2000. 480 с.
46. Роуз П. С. Банковский менеджмент [пер. с англ. со 2-го изд.]. М.: Дело Лтд, 1995. 750 с.
47. Річний фінансовий звіт АБ «Укргазбанк» за 2017-2021 роки. URL: [https://www.ukrgasbank.com/upload/file/otchet\\_2019.pdf](https://www.ukrgasbank.com/upload/file/otchet_2019.pdf)
48. Савлук С. В. Власний капітал як запобіжник втрати ліквідності банку. *Банківська справа*. 2018. №2. С. 55–62.
49. Синки Дж.Ф. Управление финансами в коммерческих банка; [пер. с англ. 4-го перераб. изд. Р. Я. Левитина, Б.С. Пинскера]. М. : Catallaxy, 1994. 820 с.
50. Слобода Л. Я. Обґрунтування методів управління власним капіталом банків. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 117-123.
51. Словник банківських термінів. *Банківська справа: термін. словник* / А. Г. Загородній, О. М. Сліпушко, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко К. : Аконіт, 2000. 605 с.
52. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Дзюблюка ; Терноп. нац. екон. ун-т, каф. банк. справи. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 297 с.
53. Успенко В.І., Удовенко В.О. Трактатування, управління, місце та роль

фінансових ресурсів банку. URL. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/59.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/59.pdf)

54. Фінанси: Підручник / За ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. К.: Знання, 2008. 611с.

55. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. для студентів спец. 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / В. М. Лачкова, Л. І. Лачкова, І. Л. Шевчук ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2017. 180 с.

56. Фостяк В. В. Особливості побудови механізму управління капіталом банку. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2011. № 2. С. 181–189.

57. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>

59. Шевченко Р.І . Банківські операції: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2000. 160 с.

**Виконала** слухачка магістратури спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування заочної форми навчання  
«    »           2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Юлія НЕСТЕРИШЕНА**  
\_\_\_\_\_  
Ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцентка  
«    »           2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Наталія ТКАЧУК**  
\_\_\_\_\_  
Ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ »           2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**  
\_\_\_\_\_  
Ім'я, прізвище

## ДОДАТОК А

## ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

На 31 грудня 2020 року

(в тисячах гривень)

	Промітки	31 грудня 2020	31 грудня 2019
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	35 287 994	46 412 441
Банківські метали		2 401	1 428
Кошти у кредитних установах	8	661 491	393 570
Подіри фінансові активи	9	5 188	8
Кредити клієнтам та фінансові оренди	10	47 517 563	38 985 679
Інвестиції, які односторонь за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	11	58 034 056	30 410 368
Інвестиційна нерухомість	12	149 255	228 857
Осередні засоби та нематеріальні активи	13	1 348 538	1 433 833
Активи з права користування	14	157 200	166 159
Інше майно	15	770 248	735 268
Поточні активи з податку на прибуток		39 429	-
Інші активи	18	729 351	469 802
<b>Всього активи</b>		<b>142 702 732</b>	<b>119 137 243</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти кредитних установ	19	5 689 678	5 734 932
Подіри фінансові зобов'язання	9	227 651	43 824
Кошти клієнтів	20	126 498 709	103 359 581
Резерви під гарантії, зобов'язання та юридичні ризики	17, 22, 26	408 111	478 949
Орендні зобов'язання	14	126 148	131 747
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		-	21 723
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	16	60 808	83 681
Інші зобов'язання	18	1 184 798	1 028 522
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>134 153 901</b>	<b>110 882 759</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	21	13 837 000	13 837 000
Небулі права власності на акції		(518 439)	(518 439)
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Додатковий сплачений капітал		135 942	135 942
Інші резерви	21	687 554	830 888
Накопичений дефіцит		(4 490 922)	(4 928 701)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>8 548 831</b>	<b>8 254 486</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>		<b>142 702 732</b>	<b>119 137 243</b>

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

Голова Правління



Андрій Кравець

Головний бухгалтер

Наталія Тимощенко

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН****На 31 грудня 2019 року***(в тисячах гривень)*

	Примітки	31 грудня 2019	31 грудня 2018
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	46 412 441	14 035 435
Банківські метали		1 428	1 754
Кошти у кредитних установах	8	293 570	727 055
Похідні фінансові активи	9	8	523
Кредити клієнтам та фінансова оренда	10	38 985 679	45 236 844
Торгові цінні папери		-	333
Інвестиції, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	11	30 410 368	18 801 478
Інвестиційна нерухомість	12	228 857	278 028
Основні засоби та нематеріальні активи	13	1 433 633	1 710 795
Активи з права користування	14	166 159	X
Інше майно	15	735 298	799 144
Поточні активи з податку на прибуток		-	4 921
Відстрочені активи з податку на прибуток	16	-	75 432
Інші активи	18	469 802	553 253
<b>Всього активи</b>		<b>119 137 243</b>	<b>82 224 995</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти Національного банку України	19	-	4 303 770
Кошти кредитних установ	20	5 734 932	5 825 397
Похідні фінансові зобов'язання	9	43 624	1 830
Кошти клієнтів	21	103 359 581	65 121 926
Резерви під гарантії, зобов'язання та юридичні ризики	17, 23, 27	478 949	589 528
Орендні зобов'язання	14	131 747	X
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		21 723	-
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	16	83 681	-
Інші зобов'язання	18	1 028 522	626 529
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>110 882 759</b>	<b>76 468 980</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	22	13 837 000	13 837 000
Набуті права власності на акції		(518 439)	(518 439)
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Додатковий сплачений капітал		135 942	135 942
Інші резерви	22	830 986	(347 763)
Накопичений дефіцит		(4 928 701)	(6 248 421)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>8 254 484</b>	<b>5 756 015</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>		<b>119 137 243</b>	<b>82 224 995</b>

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Кирило Шевченко

Головний бухгалтер

Наталія Хрустальова

14 травня 2020 року

Усенко В.М.  
+380 (44) 239-28-36

Примітки на сторінках 6-79 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

1

**ДОДАТОК В**

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН**

На 31 грудня 2018 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2018	31 грудня 2017
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	14 035 435	7 264 287
Банківські метали		1 754	7 958
Кошти у кредитних установах	8	727 055	3 739 554
Похідні фінансові активи	9	523	910
Кредити клієнтам та фінансова оренда	10	45 236 844	33 646 433
Торгові цінні папери	11	333	315 094
Інвестиції, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	18 801 478	X
Інвестиції, наявні для продажу	12	X	20 576 663
Інвестиційна нерухомість	13	278 028	348 834
Основні засоби та нематеріальні активи	14	1 710 795	1 736 061
Активи, утримувані для продажу	15	-	60 508
Інше майно	16	799 144	740 764
Поточні активи з податку на прибуток		4 921	4 921
Відстрочені активи з податку на прибуток	17	75 432	187 584
Інші активи	19	553 253	583 656
<b>Всього активи</b>		<b>82 224 995</b>	<b>69 213 227</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти Національного банку України	20	4 303 770	414 104
Кошти кредитних установ	21	5 825 397	1 946 930
Похідні фінансові зобов'язання	9	1 830	3 775
Кошти клієнтів	22	65 121 926	60 646 118
Резерви під гарантії, зобов'язання та юридичні ризики	30,18	589 528	209 392
Інші зобов'язання	19	626 529	367 595
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>76 468 980</b>	<b>63 587 914</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	23	13 837 000	13 837 000
Набуті права власності на акції		(518 439)	(518 439)
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Додатковий сплачений капітал		135 942	135 942
Інші резерви	23	(347 763)	278 424
Накопичений дефіцит		(6 248 421)	(7 005 310)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>5 756 015</b>	<b>5 625 313</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>		<b>82 224 995</b>	<b>69 213 227</b>

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

Голова Правління



Кирило Шевченко

Головний бухгалтер

Наталія Хрустальова

15 березня 2019 року

Махкамова  
+380 (44) 239-28-36

Примітки на сторінках 6-73 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

1

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН****На 31 грудня 2017 року***(в тисячах гривень)*

	Примітки	31 грудня 2017	31 грудня 2016 (реклаифіковано)
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	7 264 287	2 482 132
Банківські метали		7 958	14 112
Кошти у кредитних установах	8	3 739 554	6 521 927
Похідні фінансові активи	9	910	9 420
Кредити клієнтам	10	33 646 433	20 351 584
Торгові цінні папери	11	315 094	386 454
Інвестиції, наявні для продажу	12	20 576 663	19 996 757
Інвестиції, утримувані до погашення	13	–	1 000 657
Інвестиційна нерухомість	14	348 834	50 814
Основні засоби та нематеріальні активи	15	1 736 061	1 509 943
Активи, утримувані для продажу	16	60 508	1 129 309
Інше майно	17	740 764	328
Поточні активи з податку на прибуток		4 921	4 921
Відстрочені активи з податку на прибуток	18	187 584	82 561
Інші активи	20	583 656	365 014
<b>Всього активи</b>		<b>69 213 227</b>	<b>53 905 933</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти Національного банку України	21	414 104	574 997
Кошти кредитних установ	22	1 946 930	1 105 700
Похідні фінансові зобов'язання	9	3 775	16 300
Кошти клієнтів	23	60 646 118	46 180 966
Резерви під гарантії та зобов'язання	19	209 392	60 504
Інші зобов'язання	20	367 595	669 560
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>63 587 914</b>	<b>48 608 027</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	24	13 837 000	13 837 000
Набуті права власності на акції		(518 439)	(518 439)
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Додатковий сплачений капітал		135 942	135 942
Інші резерви	24	278 424	593 415
Накопичений дефіцит		(7 005 310)	(7 647 708)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>5 625 313</b>	<b>5 297 906</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>		<b>69 213 227</b>	<b>53 905 933</b>

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Головний бухгалтер

10 квітня 2018 року

Махимова  
239-28-36

Кирило Шевченко

Наталія Хрустальова

Примітки на сторінках 6-60 є невід'ємною частиною цієї річної фінансової звітності.