

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА
БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ ЯК
СКЛADOVA ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ
БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

2 курсу заочної форми здобуття освіти

ЛІТВІНЧУК Світлани Павлівни

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент

ПАЦУЛА Ольга Ігорівна

Рецензент

кандидат економічних наук, доцент

НАКОНЕЧНА Наталія Володимирівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« » березня 2025 р., протокол №

завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

(КОПИТКО М.І.)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ЛІТВІНЧУК С. Управління ресурсним потенціалом банку як складова забезпечення стабільності банківського сектору. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних та практичних засад формування та використання ресурсного потенціалу банків з точки зору управлінського підходу, оцінки його стану та наданні пропозицій для побудови сучасної концепції управління ним. Здійснено аналіз динаміки та структури ресурсного потенціалу та ефективності його використання. Запропоновано шляхи удосконалення підходів до розпізнавання загроз та викликів формуванню ресурсного потенціалу та системи управління ресурсами в цілому.

Ключові слова: банківська система, стійкість банків, ресурсний потенціал, система управління ресурсами, ризики формування ресурсів.

ANNOTATION

LITVINCHUK S. Management of the bank's resource potential as a component of ensuring the stability of the banking sector. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the degree of "master" in the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

Qualification work is devoted to the study of the theoretical and practical principles of the formation and use of the resource potential of banks from the point of view of the management approach, assessment of its condition and provision of proposals for building a modern concept of its management. An analysis of the dynamics and structure of the resource potential and the efficiency of its use was carried out. Ways of improving approaches to recognizing threats and challenges to the formation of resource potential and the resource management system as a whole were proposed.

Keywords: banking system, bank stability, resource potential, resource management system, risks of resource formation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ	7
1.1. Економічна сутність поняття ресурсного потенціалу банку та його складових	7
1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом банку для забезпечення його стабільності	16
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ.....	26
2.1. Стан ресурсного потенціалу банківських установ в Україні	26
2.2. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу банків	37
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ	45
3.1. Управління ризиками забезпечення ресурсного потенціалу банків для формування стійкої банківської діяльності	45
3.2. Побудова сучасної концепції управління ресурсним потенціалом банків.....	54
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний банківський ринок зазнає кардинальних трансформацій через цифровізацію, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній, появу необанків та посилення регуляторних вимог. У таких умовах ефективне управління ресурсним потенціалом стає ключовим фактором виживання та розвитку банківських установ.

Глобальна економічна нестабільність, інфляція, валютні коливання та геополітичні ризики роблять питання управління ресурсним потенціалом банків ще більш актуальним. Банки мають бути готовими до кризових явищ та адаптувати свої стратегії для підтримки фінансової стійкості. Сучасні споживачі очікують швидких, доступних та персоналізованих банківських послуг. Управління ресурсним потенціалом має враховувати зміну поведінки клієнтів та забезпечувати інноваційні рішення, такі як мобільний банкінг, онлайн-кредитування, цифрові платформи та Open Banking.

Актуальність дослідження управління ресурсним потенціалом банків зумовлена необхідністю підвищення фінансової стійкості, впровадження сучасних технологій, дотримання міжнародних стандартів та адаптації до нових умов ринку. Ефективне використання ресурсів стає стратегічним фактором успішного розвитку банків у конкурентному середовищі.

У наукових працях, присвячені цій проблематиці досліджують теоретичні аспекти побудови сучасної концепції управління ресурсним потенціалом, багато з них роблять акцент на аналіз та оцінку стану формування ресурсного потенціалу банків. Серед таких досліджень варто виділити праці Васюренко О., Федосік І., Павлюк С., Алексеєнко М., Волкової В., Єпіфанова А. та ін. В процесі написання нами цієї кваліфікаційної роботи ми використовували публікації зазначених та ін. вчених, дані Національного банку України та Міністерства фінансів України.

Мета дослідження. Метою цієї кваліфікаційної роботи нами було визначено дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та

використання ресурсного потенціалу банків з точки зору управлінського підходу та надання пропозицій по удосконаленню системи управління ними.

Завдання кваліфікаційної роботи було визначено:

- дослідження економічної сутності поняття ресурсного потенціалу банку та його складових;
- визначення механізму управління ресурсним потенціалом банку для забезпечення його стабільності;
- оцінка стану ресурсного потенціалу банківських установ в Україні;
- проведення аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу банків України;
- визначення підходів до управління ризиками забезпечення ресурсного потенціалу банків;
- характеристика напрямів побудови сучасної концепції управління ресурсним потенціалом банків.

Об'єктом дослідження є ресурсний потенціал банків.

Предметом дослідження є система управління ресурсним потенціалом банків.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Серед загальнонаукових методів, можемо виділити: метод наукового спостереження при пошуку інформації про теоретичні основи ресурсного потенціалу та даних про стан ресурсів банківських установ; метод аналізу при оцінці тенденцій формування та ефективності використання ресурсного потенціалу; індукції та дедукції при окресленні напрямів управління ризиками та побудові системи управління ресурсним потенціалом; групування при узагальненні зроблених висновків та ін. серед спеціальних методів дослідження найбільшою мірою зверталися до методів порівняння, структурного аналізу, коефіцієнтного підходу. Також мало місце застосування PRREL підходу при оцінюванні ефективності ресурсного потенціалу банків та SWOT-аналізу при визначенні

сильних та слабких сторін у формуванні ресурсного потенціалу, а також виявленні загроз та можливостей у підвищенні ефективності його використання.

Наукова новизна отриманих результатів:

- проаналізовано стан ресурсного потенціалу банків України, в тому числі у розрізі різних категорій банків, застосовано методику PRREL для оцінювання ефективності використання ресурсів банківського сектору, проведено SWOT-аналіз управління ресурсним потенціалом та запропоновано механізми для оптимізації ризиків під час формування ресурсів банку.

Основний зміст роботи. У першому розділі кваліфікаційної роботи нами проведено дослідження теоретичних аспектів ресурсного потенціалу банків в цілому та його складових, окреслено механізм управління ресурсами банків на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

Другий розділ роботи присвячений оцінці стану формування ресурсного потенціалу банків загалом та в розрізі окремих категорій банків, а саме банків з державною участю, банків з іноземним капіталом та банків з приватним капіталом. Застосовано методику PRREL для оцінювання ефективності використання ресурсів банківського сектору.

Третій розділ роботи спрямований на визначення підходів до управління ризиками забезпечення ресурсного потенціалу банків для формування стійкої банківської діяльності та побудову сучасної концепції управління ресурсним потенціалом банківських установ.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів структурованих по два підрозділи, висновків до кожного розділу та загальних висновків, а також із списку використаних джерел (49 найменувань на 5 сторінках). Робота представлена на 65 сторінках, в тому числі 13 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

1.1. Економічна сутність поняття ресурсного потенціалу банку та його складових

Ресурси відіграють ключову роль в системі функціонування будь-якої організації та є основою для здійснення нею тієї діяльності, з метою якої вона була створена. Зазначене, визначає те, що численні дослідження присвячені визначенню розуміння згаданого поняття, надання йому змістовної характеристики та окреслення певних класифікаційних ознак. У цьому параграфі кваліфікаційної роботи, ми спробуємо узагальнити підходи тих вчених та дослідників, які займалися вивченням даного питання, та надати своє бачення щодо розуміння категорії «ресурсний потенціал банку».

Отож, слово «ресурси» походить від французького «resource» та у перекладі означає спосіб, засіб, можливості, джерела чи навіть певні дані [24]. В свою чергу, слово потенціал походить від латинського «potential» і перекладається як сила, що може бути використана для вирішення якогось завдання. Для окреслення ресурсного потенціалу банку часто використовують власне саме поняття «ресурси», а також «банківські ресурси», «ресурси банку» чи «ресурси банківської установи», які, на нашу думку, є абсолютно тотожними. У табл. 1.1 ми узагальнили наукові підходи до зазначених категорій.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «ресурсний потенціал банку» та тотожних понять у
працях різних науковців

Автор	Визначення
Савлук М. [16]	Ресурсний потенціал банку – це потенційні можливості банку формувати свої ресурси. Серед нього виділяють позичковий потенціал як величину грошової маси, яку банки можуть випустити в обіг через надання нових позик підприємствам і компаніям, а також фізичним особам
Єпіфанов А. [19]	Ресурсний потенціал банку – це сукупність власних, залучених та позичкових коштів банку, що перебувають у безпосередньому його розпорядженні і використовуються для здійснення банківської діяльності
Васюренко О., Федосік І. [9]	Ресурсний потенціал комерційного банку – це сукупність усіх фінансових коштів банку, які перебувають у безпосередньому його розпорядженні, і ресурсів, які можуть бути залучені банками внаслідок проведення ефективно повномасштабної банківської діяльності, прибутку або збитку внаслідок активних операцій
Павлюк С. [37]	Ресурсний потенціал комерційного банку – це органічна єдність сукупності ресурсів комерційного банку, що перебувають у його розпорядженні та потенційних можливостей їхнього залучення і запозичення внаслідок проведення ефективної банківської діяльності, через що збільшується кількість клієнтів і якість послуг, наданих банком, зростає його прибуток та забезпечується оптимальне поєднання ліквідності й доходності банківських операцій
Петрук О. [39]	Банківські ресурси – сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банків та використовуються ними для виконання активних та інших операцій
Довгань Ж. [18]	Ресурсний потенціал – це максимум ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку. Автор вважає, що він залує від грошово-кредитної політики Національного банку, стану фінансового ринку та можливостей банку здійснювати операції з купівлі-продажу ресурсів на ньому.
Алексєєнко М. [2]	Ресурси комерційного банку – це сукупність грошових коштів, які є у банку та використовуються ним для здійснення кредитних та, інвестиційних та інших активних операцій
Вовчак О. [11]	Ресурси банку – це сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні та використовуються ним для здійснення активних та інших операцій
Рисін В., Рисін М. [41]	Визначають банківські ресурси у вузькому та широкому розумінні. Так, у вузькому розумінні – це акумульовані банком вільні грошові кошти економічних суб'єктів на умовах виникнення зобов'язань власності чи боргу для подальшого розміщення на ринку з метою отримання прибутку. У широкому розумінні – це сукупність власних та залучених грошових коштів і фінансових інструментів, які перебувають у розпорядженні банків і використовуються ними в процесі здійснення активних фінансових операцій чи надання послуг
Заруба О. [21]	Банківські ресурси складають всю величину коштів, які може використати банк для проведення своїх операцій, в першу чергу кредитних

Джерело: складено автором за даними [16,19,9, 37, 39, 18, 2, 4, 41, 21]

Слід зазначити, що ресурсний потенціал банку має важливе значення не лише на рівні окремої банківської установи (мікрорівень), але й впливає на усю банківську систему країни (макрорівень). Так на мікрорівні, він є підґрунтям, який забезпечує можливість отримання прибутку та задоволення власників та інвесторів. Саме достатній його обсяг дозволяє капіталізувати банк та виконати нормативні вимоги основного регулятора, зокрема щодо ліквідності. А це в свою чергу забезпечує банку конкурентні переваги, можливість втриматися на фінансовому ринку та отримати достатню довіру від клієнтів.

На макрорівні ресурси банку виступають одним із джерел нарощення грошової маси в країні, впровадженню інвестицій у реальний сектор економіки та зрештою досягнення певної соціальної стабільності.

З огляду на зазначене, ми можемо говорити про виконання ресурсним потенціалом певних функцій, серед яких виділяють ресурсоутворюючу, розподільчу та контрольну.

Ресурсоутворююча функція полягає в тому, що власне ресурсний потенціал утворюється за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел, які повинні забезпечити діяльність установи необхідним обсягом ресурсів для виконання основних операцій (для банку – це активні), отримання максимального прибутку та фінансової рівноваги.

Розподільча функція пов'язана з попередньою, проте передбачає процес використання ресурсів. Власне правильна політика розподілу ресурсів здійснює вплив на забезпечення ліквідності банку та максимальної дохідності операцій банківської установи, що в свою чергу, дозволяє досягти стану фінансової рівноваги.

Контрольна функція пов'язана з необхідністю досягнення певних нормативів достатності капіталу, які визначаються основним регулятором та вказують на можливість банківської установи виконувати свої зобов'язання як перед юридичними, так і перед фізичними особами.

Формування ресурсного потенціалу відбувається за рахунок методів та інструментів акумулювання зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування банку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банків [41]

Таким чином, можемо говорити, що механізм формування ресурсного потенціалу банку – це сукупність методів, принципів та інструментів, що забезпечують залучення, розподіл та ефективне використання ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку банківської установи.

Процес формування ресурсного потенціалу охоплює:

1) Аналіз і прогнозування, зокрема, дослідження макроекономічних умов та фінансового ринку, визначення потреб банку у фінансових, кадрових і матеріальних ресурсах, аналіз ліквідності та фінансової стійкості.

2) Формування ресурсної бази. Так, власні ресурси формуються за рахунок статутного капіталу, резервів та нерозподіленого прибутку. Залучені представлені депозитами фізичних і юридичних осіб, міжбанківськими кредитами. Позикові – емісія боргових зобов'язань та рефінансування НБУ. Тут також важливо відзначити такий вид ресурсів як нематеріальні активи, серед яких ми виділяємо репутацію, клієнтську базу та технологічні розробки.

3) Розподіл ресурсів, який включає інвестиції у високодохідні активи (кредитний портфель, цінні папери), оптимізацію структури активів та пасивів для підтримання ліквідності, а також використання ресурсів для розвитку технологій та персоналу.

4) Контроль та управління ресурсами, що передбачає: моніторинг власних фінансових показників таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність; управління ризиками (кредитним, процентним, валютним та ризиком ліквідності); регулювання відповідно до вимог НБУ та міжнародних стандартів.

Як видно з рис. 1.1 серед інструментів формування ресурсного потенціалу виділяють фінансові, організаційні, технологічні та регуляторні. Фінансові – це ті, які виникають під впливом політики управління капіталом, підходів до регулювання структури депозитної бази та проведення емісії цінних паперів і залучення інвестицій.

Організаційні інструменти формуються методами управління активами та пасивами, рівнем використання сучасних банківських технологій та можливостей щодо вдосконалення внутрішніх процесів корпоративного управління.

Технологічні зумовлені автоматизацією банківських систем (CRM, онлайн-банкінг тощо), впровадженням фінтех-рішень та інших цифрових новацій.

Регуляторні інструменти – це ті, які передбачають необхідність дотримання нормативів НБУ та використання механізму рефінансування та страхування депозитів.

Зрозуміло, що ефективний механізм формування ресурсного потенціалу банку забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Грамотне управління ресурсами сприяє збільшенню прибутковості та зміцненню позицій банку в фінансовій системі.

Зі сказаного стає зрозумілим, що процес формування ресурсного потенціалу є доволі масштабним та складним і повинен бути передбачений та включений у стратегію роботи банку та ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішнього середовища (рис.1.2).

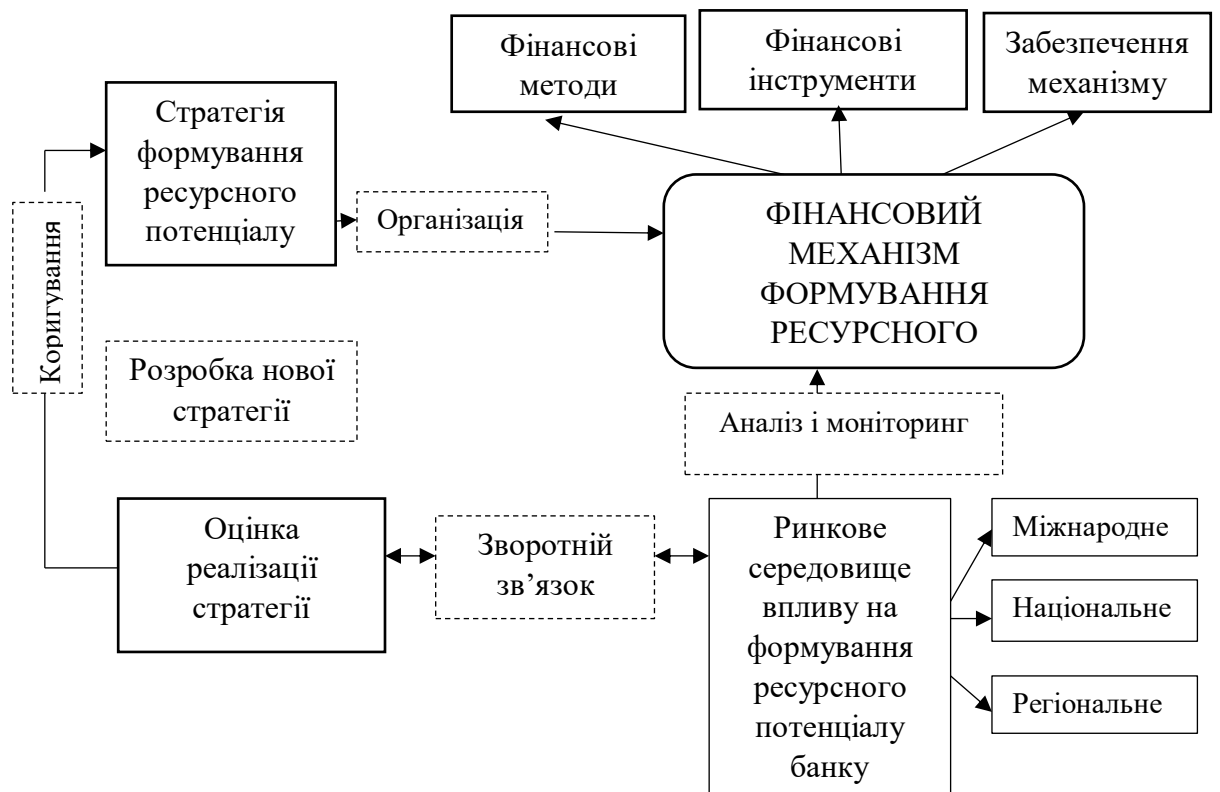


Рис. 1.2. Процес комплексного підходу до формування ресурсного потенціалу банку

Джерело: складено автором на основі [41]

Тут також важливим є дотримання певних принципів до його формування серед яких:

- принцип достатності ресурсів передбачає, що банк повинен мати достатній обсяг фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових ресурсів для забезпечення своєї діяльності та розвитку;
- принцип диверсифікації ґрунтується на забезпеченні різноманітності джерел фінансування (власних, залучених, позикових) та диверсифікації клієнтської бази (корпоративні та роздрібні вкладники, міжнародні партнери);
- принцип ліквідності пов'язаний з тим, що ресурсний потенціал повинен мати збалансовану структуру за видами ресурсів, термінами залучення та вартістю, щоб мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання коштів;
- принцип ефективності використання передбачає раціональне використання банком наявних ресурсів та спрямування їх на прибуткові операції, розвиток нових продуктів і технологій;
- принцип стабільності та надійності вказує на те, що формування ресурсного потенціалу має відбуватися з урахуванням довгострокової стабільності банку, його репутації та довіри клієнтів;
- принцип ризик-орієнтованого управління передбачає необхідність аналізу та управління ризиками при формуванні та використанні ресурсного потенціалу;
- принцип відповідності нормативним вимогам пов'язаний із необхідністю забезпечення відповідності вимогам НБУ, міжнародним стандартам банківської діяльності та законодавству;
- принцип інноваційності ґрунтується на тому, що сучасні банки повинні використовувати цифрові технології, фінтех-рішення та автоматизовані системи для ефективного формування та управління ресурсами.

Дотримання зазначених принципів дозволить банку створювати стійкий і гнучкий ресурсний потенціал, що сприятиме його фінансовій стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

З урахуванням зазначеного стає зрозумілим, що суттєвим показником або вимірником того, наскільки банк ефективно зумів сформувати рівень свого ресурсного потенціалу є достатність останнього. Тут важливо розуміти, яким є власне взаємозв'язок між складовими ресурсів та їх достатнім обсягом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових ресурсного потенціалу та рівня його достатності

Джерело: складено автором на основі [9]

Таким чином, з рис. 1.3 можемо визначити основні завдання процесу формування достатнього обсягу ресурсного потенціалу. Серед них:

- створення такого обсягу власних фінансових ресурсів, які б змогли забезпечити не лише отримання прибутку, а сприяли розвитку банківської установи;

- ефективного використання накопиченого капіталу;
- співвідношення між обсягом, термінами і вартістю пасивних операцій та поточними і прогнозованими активними операціями;
- утримання обсягу резервних коштів на мінімально достатньому рівні;
- використання тих джерел, які дозволять мінімізувати витрати на залучені кошти;
- оптимізація відсоткових ставок за депозитами у відповідності до термінів та інших важливих характеристик.

В системі управління ресурсним потенціалом важливо також розуміти як класифікують ресурси банку за різними ознаками. Так:

- за економічним змістом виділяють власні, залучені та позичені ресурси;
- за можливістю прогнозування – прямого прогнозування та публічного;
- за місцем мобілізації – самостійно мобілізовані та ті, які накопичені іншими банками;
- за часом користування – постійні та тимчасові;
- за характером залучення – мають первинний характер та ті, які залучаються повторно;
- за характером використання – використані на формування портфеля дохідних активів та ті, які використовуються на створення матеріально-технічної бази;
- за можливістю управління – постійні, стабільні та нестабільні;
- за вартістю залучення – вартісні, дешеві, безкоштовні.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що ресурсний потенціал банку – це сукупність усіх доступних йому ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), які забезпечують його функціонування, розвиток і конкурентоспроможність. З економічної точки зору, він визначає можливості банку щодо здійснення активних операцій, таких як кредитування, інвестування, розрахункові операції тощо. Банк акумулює ресурси (депозити, позики, власний капітал) та використовує їх для отримання прибутку через кредитування та інвестиції.

Ефективне управління ресурсним потенціалом дозволить забезпечити платоспроможність і водночас максимізувати прибутковість. Ресурсну базу формують пасивні операції, а активні – забезпечують її ефективне використання.

Безумовно, банк із більшим та якіснішим ресурсним потенціалом має більше можливостей для розширення послуг, залучення клієнтів та зміцнення позицій на ринку.

1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом банку для забезпечення його стабільності

Механізм управління ресурсами банку – це сукупність методів, інструментів та процесів, які забезпечують ефективне формування, розподіл та їх використання для досягнення фінансової стійкості та прибутковості. Ми можемо вважати, що саме він є тим ключовим елементом стратегії банку, який впливає на його стабільність і здатність ефективно працювати в умовах ринкової економіки.

Для побудови дієвої стратегії управління ресурсним потенціалом, визначальним є розуміння його поточного стану і оцінки та подальша його екстраполяція на прогнозовану перспективу. Відповідно, ключовим інструментом оцінки поточного стану ресурсного потенціалу є його діагностика, яка ґрунтується обліку, аналізі, плануванні та контролі.

Зазначимо також, що існують певні рівні управління, в тому числі і ресурсним потенціалом. Найнижчий - це поточний рівень управління або як його ще можна назвати – внутрішньобанківський. На цьому рівні – основна мета управління ресурсним потенціалом спрямована на отримання прибутку у короткостроковому періоді. Середній рівень управління – регіональний та національний – спрямування мети управління на формування та нарощення ресурсного потенціалу банківської системи регіону чи країни для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді через пошук нових джерел

фінансових та інших ресурсів. Вищий рівень управління – міжнародний (зовнішній) – мета управління фокусується на формуванні та збільшенні зовнішнього ресурсного потенціалу, який би забезпечив конкурентноспроможність на тривалу перспективу через пошук нових джерел фінансових та інших ресурсів за межами країни.

До основних завдань управління ресурсним потенціалом можемо віднести:

- формування власних ресурсів у достатньому обсязі для забезпечення поточної діяльності банківської установи та її розвитку у перспективі;
- створення критеріїв для ефективного використання накопиченого капіталу;
- постійний моніторинг та співвіднесення розміру, кількості, вартості та часових критеріїв пасивних операцій з поточними і майбутніми активними операціями з метою контролю зміни та тенденцій депозитних операцій, які найбільшим чином впливають на забезпечення достатньої ліквідності балансу;
- дотримання необхідного резерву грошових коштів на мінімально достатньому рівні;
- використання тих джерел фінансування ресурсів, які дають змогу мінімізувати витрати, пов'язані із залученням;
- оптимізація відсоткових ставок за депозитами та ощадними вкладками в залежності від термінів та інших суттєвих критеріїв;
- забезпечення раціонального співвідношення між джерелами ресурсного потенціалу та підтримкою оптимальної структури джерел коштів;
- оцінка показників рейтингової позиції банківської установи за критеріями достатності ресурсів;
- прогнозування показників достатності ресурсного потенціалу на визначену перспективу.

Вирішення зазначених завдань покликана побудова системи управління, яка ґрунтується на визначеній стратегії (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Модель стратегії управління ресурсним потенціалом банку [4]

Загалом правильно визначена стратегія управління ресурсним потенціалом має концентруватися саме на фінансових ресурсах, проте не нівелювати роль і інших базових речей, таких як матеріальні, кадрові, інформаційні, технічні тощо. Важливим також є і управлінський потенціал, врахування іміджу та репутації банку, його соціальних активностей та ролі для суспільства. Тому можемо говорити про те, що реалізація та досягнення стратегічних цілей управління

ресурсним потенціалом можливе лише через створення збалансованої системи, яка б враховувала усі актуальні фактори, що можуть впливати на досягнення банком визначених результатів (рис 1.5).



Рис. 1.5. Збалансована система управління ресурсним потенціалом банку

[4]

Якщо говорити про стратегію збалансованого управління ресурсами банку, то її суть передбачає розуміння усіх активів та пасивів банку як єдиного цілого, що в свою чергу дає банку механізм для формування оптимальної структури

балансу, створення системи протидії ризикам, які можуть бути спровоковані дестабілізацією на фінансових ринках та найчастіше проявляються через ризик процентних ставок та ризик ліквідності. В залежності від ситуації на фінансових ринках та необхідності коригування зазначених ризиків система менеджменту прийматиме рішення щодо вибору джерел фінансування та напрямів розміщення коштів.

Серед методів, які використовуються в системі управління ресурсами можемо виділити:

- матричні методи;
- метод аналізу грошових потоків;
- метод аналізу активів за рівнем ліквідності;
- метод аналізу пасивів;
- метод геп-аналізу та ін.

Отож, матричний метод передбачає побудову такої матриці, де усі активи та пасиви наводитимуться за термінами їх погашення. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити розрив між активами та пасивами за термінами погашення, якщо такий буде і своєчасно відреагувати на це.

Слід зазначити, що існують певні правила побудови таких матриць. Серед них: 1. Вибір критерію групування активів та пасивів за терміном погашення. 2. Зростання строковості активів та пасивів зверху вниз та зліва направо. 3. Пасиви з найбільшим терміном погашення фінансуються за рахунок активів з максимальним терміном до погашення. 4. Активи з коротшими термінами до погашення фінансуються за рахунок надлишку ресурсів.

Метод аналізу грошових потоків передбачає визначення співвідношення між вхідними та вихідними грошовими потоками, іншими словами між грошовими надходженнями та грошовими видатками. Важливим недоліком при застосуванні даного методу є те, що усі позитивні грошові потоки розглядаються як єдиний потік без розподілу за джерелами фінансування.

Метод аналізу активів за рівнем ліквідності – це метод аналізу, при якому активи групуються в залежності від рівня ліквідності та визначається частка

кожної групи таких активів в загальній вартості активів. Ліквідність відіграє важливе значення в управлінні як активами, так і пасивами, адже ми знаємо, що активи характеризують напрям використання та розміщення коштів банком, пасиви – джерела їх фінансування, при цьому ліквідність показує взаємозв'язок між ними.

За цим підходом, система управління ресурсним потенціалом фокусується на тому, що активи та пасиви повинні бути збалансованими за термінами та обсягом, в протилежному випадку може виникнути ризик ліквідності, який призведе до нездатності банку виконувати свої зобов'язання. Конкретні групи активів повинні закріплюватися з конкретними групами пасивів, і власне це є основною умовою для забезпечення ліквідності балансу. Так, зокрема, онкольні зобов'язання забезпечуються касовими активами та ліквідними державними цінними паперами. Строкові та інші зобов'язання спрямовуються на кредитні операції та вкладення у цінні папери. Основні засоби, нематеріальні активи, інвестиції та інші іммобілізовані активи повинні покриватися за рахунок власного капіталу, а у випадку залишку – спрямовуватися на покриття кредитних операцій та формування касових активів.

Метод аналізу пасивів ґрунтується на поділі джерел коштів на групи з урахуванням рівня ймовірності їх вилучення. Насамперед, здійснюється класифікація ресурсів за ступенем їх стабільності. Далі визначають рівень резерву коштів у ліквідній формі за кожною групою ресурсів. Такий підхід спрямований на виявлення стабільних залишків за кожною групою зобов'язань, що призведе до можливості виявлення загальних тенденцій зміни стабільної ресурсної бази. Насамкінець здійснюється чіткий розподіл коштів з кожної групи зобов'язань на фінансування відповідної групи активів.

Слід зазначити, що за такого підходу існує можливість отримати детальну інформацію про стан і структуру пасивів. Проте, при цьому не враховується те, що відсутність єдиного підходу до класифікації пасивів, приділення недостатньої уваги термінам закінчення конкретних депозитів та кредитів може призвести до виникнення надлишку або дефіциту ліквідності.

Геп (GAP) - аналіз або іншими словами аналіз розривів строкової структури процентних активів і пасивів застосовується для оцінки міри схильності діяльності банку до відсоткового ризику. При цьому, здійснюється поділ усіх активів та пасивів банку на дві групи – ті, що чутливі до зміни процентної ставки та ті, що не чутливі до цього.

Зазначимо, що чутливість до зміни процентних ставок настає протягом певного періоду, якщо дотримується хоча б одна з таких умов:

- дата перегляду плаваючої ставки перебуває в межах зафіксованого часового інтервалу;
- термін погашення настає в межах цього часового інтервалу;
- термін проміжної або часткової виплати настає в межах цього часового інтервалу [30].

Система управління ресурсним потенціалом спрямовується на забезпечення достатнього їх обсягу для отримання прибутку та забезпечення розвитку банківської установи. Своєчасне виявлення недостатності того, чи іншого виду ресурсів є вкрай важливим. З огляду на це, застосування аналітичних методів дозволяє виявити кількісний взаємозв'язок між окремими складовими ресурсного потенціалу та визначити інтегрований показник його достатності.

Для такої комплексної оцінки достатності ресурсного потенціалу використовують метод середньої геометричної та нормативних значень обраних коефіцієнтів для розрахунку, який ґрунтується на визначенні коефіцієнтів за окремими показниками, коли за найвище значення цього індикатора приймається за одиницю [31].

При проведенні такого аналізу, важливими характеристиками надання узагальнюючої оцінки повинно стати врахування таких умов:

- застосування принципу пріоритетності при обранні тих показників, які варто врахувати при проведенні оцінки і, які найбільш повно можуть дати уявлення про стан ресурсного потенціалу банку;

- важливість врахування тих показників, які здійснюють вплив на фінансові результати банку як тих джерел фінансування ресурсів, які вже існують, так і тих, що потенційно можуть бути використанні;
- постійне спостереження за ринковим середовищем та підходами до формування цінової політики задля мінімізації впливів зовнішнього середовища.

Отож, для визначення коефіцієнта достатності ресурсного потенціалу використовують наступну формулу [5]:

$$D_{rp} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{K_i}{N_i}} \quad (1.1)$$

де, n – кількість показників, які беруться для розрахунку;

K_i – значення i -ого коефіцієнта, який береться для розрахунку;

N_i – нормативне значення i -ого коефіцієнта, який береться для розрахунку.

Зазначимо також, що одним із сучасних методів управління банківськими ресурсами є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), при якій основна увага в управлінні зосереджується на тих грошових потоках, які використовуються для проведення операцій певній сфері діяльності або тих, які з'являються як наслідок вкладення ресурсів у активні операції. За теорією цієї моделі, рівень накопичення та використання коштів залежить від темпу зростання попиту на ринку ресурсів та відносної частки конкретного банку у ній [4].

Зазначена модель ґрунтується на тому, що основними цілями провадження банківської діяльності визначено зростання норми та обсягу прибутку, яку можна досягти через реалізацію певних сценаріїв, а саме:

- 1) зростання частки банку на ринку фінансових ресурсів;

2) конкурентна боротьба за збереження частки банку на ринку фінансових ресурсів;

3) максимально повне використання наявної ресурсної позиції на ринку фінансових ресурсів;

4) припинення використання неефективних стратегій банку в управлінні ресурсами [8].

Частка конкретного банку на ринку фінансових ресурсів визначається як співвідношення вартості фінансових ресурсів досліджуваного банку до вартості фінансових ресурсів того банку, який вважається лідером на ринку фінансових ресурсів. Значення частки більше за одиницю – вказує на сильні конкурентні переваги, менші за 1 – відповідно слабкі. Саму матрицю BCG можна представити у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця Бостонської консалтингової групи для визначення ресурсних позицій банку [45]

Характеристика параметрів	Зародження	Зростання	Зосередження	Зменшення
Коефіцієнт зростання попиту на фінансові ресурси	Високий (більше 50%)	Високий (більше 50%)	Низький (менше 50%)	Низький (менше 50%)
Частка банку на ринку фінансових ресурсів	Низька (менше 1)	Висока (більше 1)	Висока (більше 1)	Низька (менше 1)
Дії щодо посилення ресурсних позицій	Збільшенні частки на ринку фінансових ресурсів для підсилення ресурсних позицій	Зберегти і/або збільшити частку на ринку фінансових ресурсів із забезпеченням стійких темпів зростання попиту на ресурси	Утримання або збільшення частки на ринку фінансових ресурсів	Скорочення або нівелювання частки на ринку ресурсів, якщо це доцільно – функціонувати в цьому сегменті

Така матриця для визначення ресурсних позицій є доволі корисним інструментом для оцінювання, яка дозволяє визначити ефективність системи управління фінансовими ресурсами банку.

Висновки до розділу 1

Ресурсний потенціал банку має важливе значення не лише на рівні окремої банківської установи (мікрорівень), але й впливає на усю банківську систему країни (макрорівень).

Механізм формування ресурсного потенціалу банку – це сукупність методів, принципів та інструментів, що забезпечують залучення, розподіл та ефективне використання ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку банківської установи.

Процес формування ресурсного потенціалу охоплює: аналіз і прогнозування; формування ресурсної бази; розподіл ресурсів; контроль та управління ресурсами.

Ресурсний потенціал банку – це сукупність усіх доступних йому ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), які забезпечують його функціонування, розвиток і конкурентоспроможність. З економічної точки зору, він визначає можливості банку щодо здійснення активних операцій, таких як кредитування, інвестування, розрахункові операції тощо. Банк акумулює ресурси (депозити, позики, власний капітал) та використовує їх для отримання прибутку через кредитування та інвестиції.

Серед методів, які використовуються в системі управління ресурсами виділяють: матричні методи; метод аналізу грошових потоків; метод аналізу активів за рівнем ліквідності; метод аналізу пасивів; метод геп-аналізу та ін.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

2.1. Стан ресурсного потенціалу банківських установ в Україні

Удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом банків спрямований на забезпечення підвищення рівня капіталізації та концентрації банківського капіталу, створення оптимальної структури банківського балансу через співвідношення структури активів та пасивів, пошук додаткових джерел фінансування, оптимальне використання прибутку та подальше удосконалення методів управління.

Безумовно, застосування банківською установою ефективних моделей управління має важливе значення, однак важливим чинником при цьому є також грошово-кредитна політика та інші заходи регуляторного впливу Національного банку, такі наприклад як здійснення рефінансування для забезпечення та підтримання достатньої ліквідності.

Користуючись даними Національного банку, проведемо аналіз ресурсного потенціалу банків за 2020 – 2024 роки. Для цього прослідкуємо динаміку основних показників за вказаний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників ресурсного потенціалу банків України за 2020 –
2024 роки, млн. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2024 від 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Пасиви, усього	1822,8	2053,2	2351,8	2945,0	3422,6	1599,8	187,8
Капітал	209,5	255,5	215,8	296,0	409,2	199,7	195,3
в т.ч. статутний	479,9	481,5	407,0	404,8	406,8	-73,1	84,8
Зобов'язання	1613,4	1797,7	2135,8	2648,9	3040,9	1427,5	188,5
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що	24,2	24,9	6,5	6,8	4,3	-19,9	17,8

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
отримані від інших банків							
Кошти суб'єктів господарювання	646,5	758,4	889,5	1260,1	1497,4	850,9	231,6
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	681,9	726,9	933,2	1083,8	1216,5	534,6	178,4
Кошти небанківських фінансових установ	34,7	41,4	53,2	61,7	66,4	31,7	191,4

Джерело: складено автором за даними [35]

За даними табл. 2.1 бачимо, що обсяг пасивів загалом протягом аналізованого періоду постійно збільшувався. Так, у 2024 році їх обсяг збільшився на 1599,8 млрд. грн. (на 87,8%) в порівнянні з 2020 роком. При цьому, найбільше зросли зобов'язання – на 1427,5 (88,5 %), в той час як строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків, навпаки зменшилися (на 19,9 млрд. грн. або на 82,2%. На 131,6% збільшилися кошти суб'єктів господарювання, на 78,4 % - кошти фізичних осіб і на 91,4% - кошти небанківських фінансових установ. Слід зазначити, що таке зростання ресурсного потенціалу, на жаль, пов'язане не лише з позитивними тенденціями банківської системи, а і з девальвацією гривні, яка набула великих обсягів, починаючи з 2022 року.

Для наочності зображення тенденцій зміни аналізованих нами показників, зобразимо окремі з них у вигляді діаграми. Так, на рис. 2.1 бачимо криву зростання пасивів, яка чітко вказує на більш різке зростання цього показника, починаючи з 2022 року.

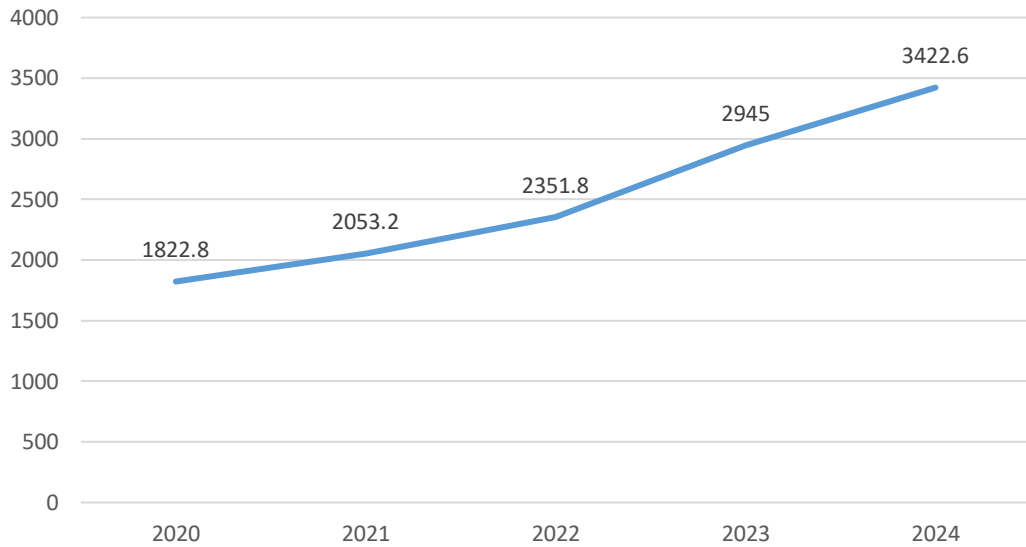


Рис. 2.1. Динаміка зміни обсягу пасивів банківських установ України за 2020 – 2024 роки

Джерело: складено автором за даними [35]

Аналогічно зобразимо і динаміку капіталу та зобов'язань (рис. 2.2).

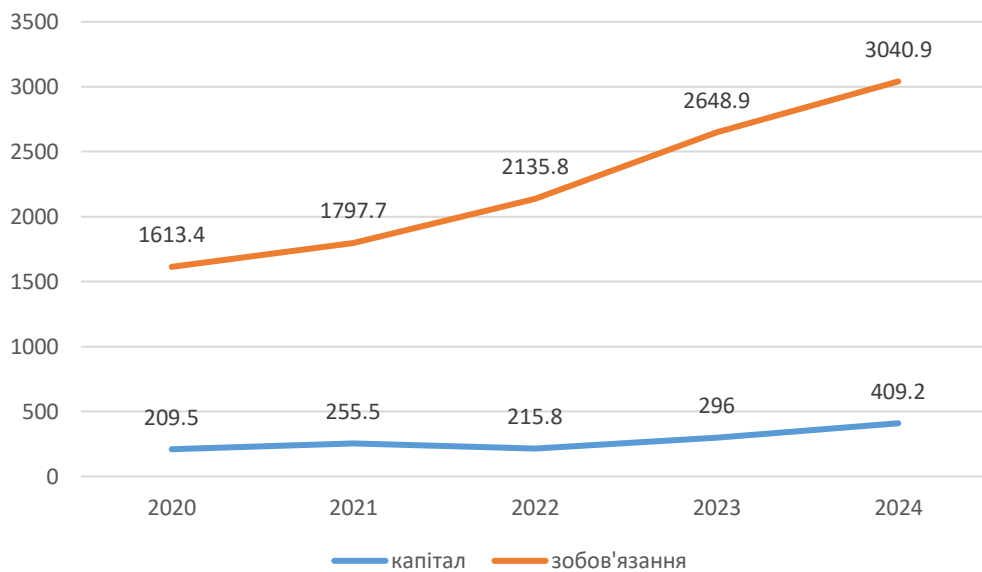


Рис. 2.2. Динаміка зміни капіталу та зобов'язань банківських установ України за 2020 – 2024 роки

Джерело: складено автором за даними [35]

З рис. 2.2 добре видно, наскільки зобов'язання банківських установ зростають випереджальними темпами в порівнянні з капіталом банків.

Зазначимо, що зростання динаміки зобов'язань може свідчити про активне залучення ресурсів у вигляді депозитів, кредитів чи інших фінансових інструментів. Тут також варто врахувати і вплив макроекономічних факторів, зокрема зростання інфляції, зміни облікової ставки Національним банком, валютні коливання та загальний економічний клімат в країні.

Зростання зобов'язань може мати як позитивний, так і негативний вплив. З одного боку, це свідчить про довіру до банківської системи та розвиток фінансових ринків. З іншого боку, надмірне зростання зобов'язань без належного контролю може збільшувати ризики ліквідності та боргового навантаження.

Проаналізуємо також структуру ресурсного потенціалу банківських установ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура ресурсного потенціалу банків України за 2020 – 2024 роки, %

Показники	Роки					Відхилення 2024 від 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	абс.	в.п.
Пасиви, усього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-
Капітал	11,49	12,44	9,18	10,06	11,96	0,47	1,04
в т.ч. статутний	26,33	23,45	17,31	13,75	11,89	-14,44	0,45
Зобов'язання	88,51	87,56	90,82	89,95	88,85	0,34	0,45
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	1,33	1,21	0,28	0,23	1,26	-0,07	0,94
Кошти суб'єктів господарювання	35,47	36,94	37,82	42,79	43,75	8,28	1,23
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	37,41	35,40	39,68	36,80	35,54	-1,87	0,95
Кошти небанківських фінансових установ	1,90	2,02	2,26	2,10	1,94	0,04	1,02

Джерело: складено автором за даними [35]

Як видно з табл. 2.2 структура ресурсного потенціалу банківського сектору України представлена здебільшого зобов'язаннями, серед яких переважають

кошти суб'єктів господарювання та кошти фізичних осіб. Так, у 2024 році власний капітал банків займав лише 11,96 %, в той час як зобов'язання – 88,85 % (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура ресурсного потенціалу банків України у 2024 році
Джерело: складено автором за даними [35]

Отож, з рис. 2.3 добре видно, що левову частку у структурі ресурсного потенціалу банків займають кошти юридичних осіб – 43,75% та кошти фізичних осіб – 35,54 %.

В контексті цього дослідження також цікаво проаналізувати структуру та динаміку власного капіталу банків України за такими групами як: банки з державною часткою, банки іноземних банківських груп, банки з приватним капіталом (табл. 2.3 та табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Динаміка власного капіталу за 2020 – 2024 роки в розрізі основних категорій банків України, млн. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2024 від 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Статутний капітал</i>	479337	481424	406165	404615	405365	-73972	84,57
- банки з державною часткою	314628	314421	314421	343147	343686	29058	109,24
- банки іноземних банківських груп	134776	134801	57993	28114	28389	-106387	21,06
- банки з приватним капіталом	29933	32202	33751	33354	33290	3357	111,22
<i>Емісійні різниці</i>	14209	14821	14545	14541	15370	1161	108,17
- банки з державною часткою	159	159	159	2526	2583	2424	1624,53
- банки іноземних банківських груп	12036	12111	11639	9268	10092	-1944	83,85
- банки з приватним капіталом	2014	2551	2747	2747	2695	681	133,81
<i>Незареєстрований статутний капітал</i>	595	111	835	136	1470	875	247,06
- банки з державною часткою	0	0	0	0	0	0	-
- банки іноземних банківських груп	4	4	4	4	881	877	22025
- банки з приватним капіталом	591	107	831	132	589	-2	99,66
<i>Інший додатковий капітал</i>	-46	441,8	-3,2	-26,2	-5,2	40,8	11,30
- банки з державною часткою	-627	-627	-627	-627	-627	0	-
- банки іноземних банківських груп	0	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	-
- банки з приватним капіталом	581	1067	622	599	620	39	106,71
<i>Резервні та інші фонди банку</i>	25426	33348	42602	46243	59535	34109	234,15
- банки з державною часткою	9551	10708	12891	16301	18742	9191	196,23
- банки іноземних банківських груп	12640	17705	22635	20774	28297	15657	223,87
- банки з приватним капіталом	3235	4935	7076	9168	12496	9261	386,26
<i>Резерви переоцінки</i>	19061	15038	127	23636	34158	15097	179,20
- банки з державною часткою	14529	11078	-2259	16448	22946	8417	157,93

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
- банки іноземних банківських груп	2801	2565	1566	2727	5155	2354	184,04
- банки з приватним капіталом	1731	1395	820	4461	6057	4326	349,91
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	-329123	-289670	-248452	-193470	-134199	194924	40,77
- банки з державною часткою	-244342	-223177	-235689	-236548	-202885	41457	83,03
- банки іноземних банківських груп	-84702	-74207	-19681	30915	46537	131239	154,94
- банки з приватним капіталом	-79	7714	6918	12163	22149	22228	28036,7
<i>Усього власного капіталу</i>	209459	255524	215810	295685	381642	172183	182,20
- банки з державною часткою	93897	112572	88895	141257	184444	90547	196,43
- банки іноземних банківських груп	77555	92981	74159	91803	119353	41798	153,89
- банки з приватним капіталом	38007	49971	52756	62625	77845	39838	204,82

Джерело: складено автором за даними [22]

За результатами розрахунків, представлених у табл. 2.3, бачимо, що негативна динаміка статутного капіталу зумовлена суттєвим зменшенням його вартості у банках іноземних банківських груп. Емісійні різниці у банках з державною часткою суттєво зросли, в той час як по банках іноземних банківських груп – знизилися. Незареєстрований статутний капітал у банках з державною часткою відсутній, у банках іноземних банківських груп тривалий час залишався також незмінним, проте протягом 2024 року різко збільшився. Інший додатковий капітал має позитивну тенденцію та додатне значення лише у банках з приватним капіталом. Резервні та інші фонди суттєво зросли у всіх категоріях банків. Резерви переоцінки також продемонстрували суттєве зростання за усіма групами банківських установ. Банки з державною часткою не змогли накопичити прибуток протягом всього аналізованого періоду і даний показник у них характеризується непокритим збитком. В той час як банки

іноземних банківських груп, починаючи з 2023 року показують зростання нерозподіленого прибутку. При цьому, слід зазначити, що найбільшою мірою зріс нерозподілений прибуток банків з приватним капіталом. Однак, якщо проаналізувати розподіл капіталу між різними групами банківських установ, то можемо побачити, що найбільша частка капіталу припадає на банки з державною часткою, а найменша – на банки з приватним капіталом (рис. 2.4).

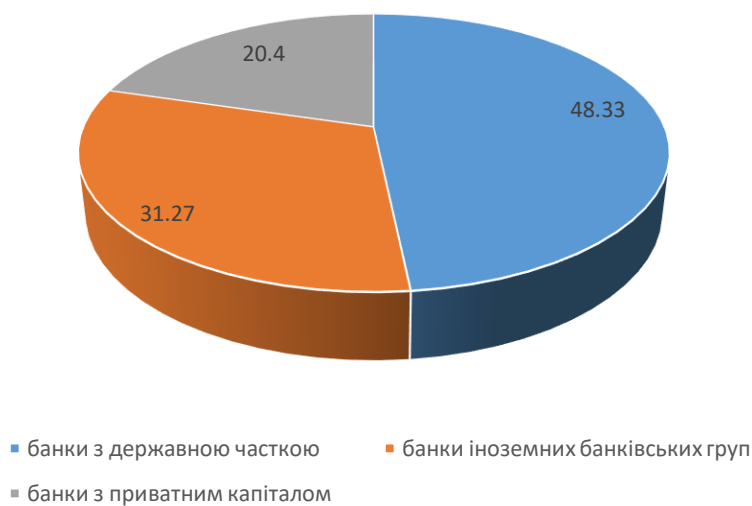


Рис. 2.4. Розподіл капіталу між різними категоріями банків України у 2024 році

Джерело: складено автором за даними [22]

Проаналізуємо також структуру капіталу усіх банків за статтями протягом 2020 – 2024 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура капіталу банків за статтями за 2020 – 2024 роки

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Статутний капітал	228,85	188,41	188,20	136,84	106,22
Емісійні різниці	6,78	5,80	6,74	4,92	4,03
Незареєстрований статутний капітал	0,28	0,04	0,39	0,05	0,39
Інший додатковий капітал	-0,02	0,17	-0,00	-0,09	-0,00
Резервні та інші фонди банку	12,14	13,05	19,74	15,64	15,60
Резерви переоцінки	9,10	5,89	0,06	7,99	8,95

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-157,13	-113,36	-115,13	-65,43	-35,16
Усього власного капіталу	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними [22]

Як бачимо з табл. 2.4 статутний капітал протягом 2020 – 2022 років суттєво перевищував обсяг всього капіталу банків. З 2023 року ситуація почала змінюватися і обсяг статутного капіталу почав наближатися до суми власного, хоча й надалі продовжує його перевищувати. Найменшу частку у структурі капіталу займає інший додатковий капітал протягом всього аналізованого періоду.

Доповнимо аналіз ресурсного потенціалу аналізом динаміки зобов'язань в розрізі зазначених категорій банків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки зобов'язань за категоріями банків України протягом 2020 – 2024 років, млн. грн.

Категорія банків	Роки					Відхилення 2024 від 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	абс.	відн., %
Банки з державною часткою	864765	846941	1098783	1436878	1639513	774748	189,59
Банки іноземних банківських груп	472426	546196	620255	681812	657134	184708	139,10
Банки з приватним капіталом	276190	404582	416901	539938	634311	358121	229,66

Джерело: складено автором за даними [22]

Таким чином бачимо, що вартість зобов'язань в розрізі категорій банків суттєво зросла за усіма групами. Так, по банках з державною часткою вартість зобов'язань у 2024 році зросла на 89,59% в порівнянні з 2020 роком, по банках іноземних банківських груп – на 39,1%, по банках з приватним капіталом – на 129,66 %.

Структура зобов'язань в складі балансу банківських установ представлена такими елементами як: кошти, отримані від НБУ; кошти банків; кошти клієнтів; фінансові зобов'язані, які обліковуються за справедливою вартістю; боргові цінні папери, емітовані банком; інші залучені кошти; зобов'язання щодо поточного податку на прибуток; відстрочені податкові зобов'язання; резерви за зобов'язаннями; інші фінансові зобов'язання; інші зобов'язання; субординований борг. За даними Національного банку України проаналізуємо структуру зобов'язань за зазначеними елементами у 2024 році (табл. 2.6 та 2.7).

Таблиця 2.6

Розподіл зобов'язань банків за елементами в розрізі банківських груп у 2024 році, млн. грн.

Елементи зобов'язань банку	Банки з державною часткою	Банки іноземних банківських груп	Банки з приватним капіталом	Всього по банках
Кошти, отримані від НБУ	0	0	1896	1896
Кошти банків	6234	2004	7673	15911
Кошти клієнтів	1504332	773721	583802	2861855
- у т.ч. кошти суб'єктів господарювання	693711	527837	342243	1563791
- у т.ч. кошти фізичних осіб	769778	205571	241103	1216452
Фінансові зобов'язані, які обліковуються за справедливою вартістю	0,001	99	292	391,001
Боргові цінні папери, емітовані банком	0,003	0	10	10,003
Інші залучені кошти	50978	3142	7010	61130
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	22779	12047	7096	41922
Відстрочені податкові зобов'язання	884	1003	807	2694
Резерви за зобов'язаннями	8510	2584	903	11997
Інші фінансові зобов'язання	30459	7445	15802	53706
Інші зобов'язання	10640	4669	7126	22435
Субординований борг	4693	421	1895	7009

Джерело: складено автором за даними [22]

Таблиця 2.7

Структура зобов'язань банків за елементами в розрізі банківських груп у
2024 році, %

Елементи зобов'язань банку	Банки з державною часткою	Банки іноземних банківських груп	Банки з приватним капіталом	Всього по банках
Кошти, отримані від НБУ	0	0	0,16	0,03
Кошти банків	0,20	0,13	0,63	0,27
Кошти клієнтів	48,48	50,22	47,94	48,83
- у т.ч. кошти суб'єктів господарювання	22,36	34,26	28,11	26,68
- у т.ч. кошти фізичних осіб	24,81	13,34	19,80	20,75
Фінансові зобов'язання, які обліковуються за справедливою вартістю	0	0,01	0,02	0,01
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0	0	0
Інші залучені кошти	1,64	0,20	0,58	1,04
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0,73	0,78	0,58	0,72
Відстрочені податкові зобов'язання	0,03	0,07	0,07	0,05
Резерви за зобов'язаннями	0,27	0,18	0,07	0,20
Інші фінансові зобов'язання	0,98	0,48	1,30	0,92
Інші зобов'язання	0,34	0,30	0,59	0,38
Субординований борг	0,16	0,03	0,15	0,12

Джерело: складено автором за даними [22]

Таким чином, з табл. 2.7 робимо висновок про те, що найбільше зобов'язань банки отримують за рахунок коштів клієнтів, зокрема коштів суб'єктів господарювання. Кошти, отримані від НБУ практично не мають місця у структурі зобов'язань. Решту статей зобов'язань також є незначними (рис. 2.5).

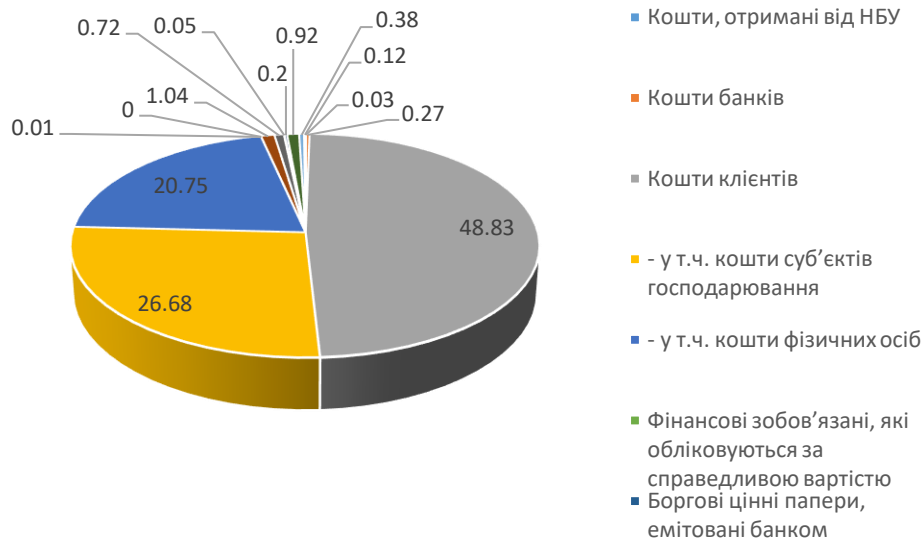


Рис. 2.5. Структура зобов'язань банків України у 2024 році

Джерело: складено автором за даними [22]

Підсумовуючи зазначимо, що ресурсний потенціал банків формується, в основному, за рахунок статутного капіталу та коштів клієнтів.

2.2. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу банків

Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу банків дозволяє оцінити стійкість банку, його конкурентоспроможність та фінансові перспективи. Серед основних показників, які беруться до уваги при дослідженні ефективності використання ресурсів можна назвати наступні:

- рентабельність активів як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості активів;
- рентабельність капіталу як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості капіталу;
- показники дохідності;
- коефіцієнти ліквідності;
- частка проблемних кредитів;
- достатність капіталу та інші.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ми скористаємося методикою, яку запропонували у своїй статті «Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL» група авторів Крихівська Н., Данилюк-Черних І., Тришак Л., Орищин Т., Ромашко О. [27].

Назва зазначеної методики походить від аббревіатури англійських слів Profitability – прибутковість (рентабельність), Resources – ресурси, Revenue – доходи, Expenses – витрати, Labor – кадрові ресурси та ґрунтується на розрахунку ряду коефіцієнтів та їх порівняння з нормативними значеннями. Отож, тут виділяють 4 групи показників:

1) коефіцієнти прибутковості – серед них рентабельність активів, капіталу, загальну рентабельність та рентабельність статутного капіталу;

2) коефіцієнти ефективності використання ресурсів – серед них загальна дохідність активів, чиста процентна маржа та чистий спред. Розрахунок цих показників спрямований на оцінку ефективності діяльності банку щодо впливу раціональності формування ресурсного потенціалу та можливості банку отримувати дохід від їх використання;

3) коефіцієнти ефективності управління доходами та витратами – серед них частка чистого комісійного та процентного доходів у операційному прибутку, ефективність операцій із відсотковими коштами, ефективність комісійної діяльності, частка адміністративних витрат в операційному прибутку. Розрахунок зазначених коефіцієнтів спрямований на вивчення оптимального співвідношення між доходами та витратами банку.

4) коефіцієнти ефективності використання трудових ресурсів представлені відношенням прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу, а також відношення витрат на утримання персоналу до вартості чистих активів.

Сама методика ґрунтується на скоринговому підході, при якому кожному з обраних до застосування коефіцієнтів максимально може бути присвоєно по 10 балів. Зазначимо, що у цій методиці використовується не така чітка прив’язка до

нормативних значень показників. Зокрема, авторами методики пропонується поняття так званих «сірих зон», які означають можливе відхилення в межах 10 % від нормативних значень. Для врахування динаміки зміни показників їм додаються додаткові бали – за умови позитивної динаміки додається 1 бал, за винятком, коли коефіцієнт набрав і так вже максимальну кількість балів, а при негативній динаміці – віднімається 1 бал. У табл. 2.8 наведено значення «сірих зон» для запропонованих за цією методикою показників.

Таблиця 2.8

Значення «сірих зон» для показників за методикою PRREL [27]

Назва показника	Нормативне значення	«Сіра зона»
Рентабельність активів, %	> 1	0,9 – 1,1
Рентабельність капіталу, %	> 15	13,5 – 16,5
Загальний рівень рентабельності, %	> 8	7,2 – 8,8
Рентабельність статутного капіталу, %	> 10	9 – 11
Загальна дохідність активів, %	> 14	12,5 – 15,5
Чиста процентна маржа, %	> 4,5	4 – 5
Чистий спред, %	> 1,25	1,1 – 1,4
Ефективність роботи банку	> 1	0,9 – 1,1
Частка чистого комісійного та процентного доходу у операційному прибутку, %	> 80	72 – 88
Частка операційно-господарських витрат у операційному прибутку, %	< 70	63 – 77
Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	< 35	31,5 – 38,5
Ефективність операцій з процентними коштами	> 1	0,9 – 1,1
Ефективність комісійної діяльності	> 1	0,9 – 1,1
Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	> 100	90 – 110
Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	< 2	1,8 – 2,2

Розподіл балів за визначеними нормативами та значенням показників здійснюється наступним чином:

- гірше за поріг «сірої зони» - 0 балів;
- гірше за норматив, але вище за нижній поріг «сірої зони» - 5 балів;
- краще за норматив, але гірше за верхній поріг «сірої зони» - 7,5 балів;
- краще за норматив і вище за верхню межу «сірої зони» - 10 балів.

В подальшому здійснюється оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу банку за наступними групами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл рівня ефективності діяльності банків за методикою PRREL [27]

Кількість отриманих балів	Характеристика
0 – 69	Низький (критичний) рівень - свідчить про серйозне порушення ефективності банківської діяльності, що є свідченням недоліків у системі корпоративного управління
70 – 99	Середній (недостатній) рівень – свідчить про наявність проблем у банку, призводить до недоотримання прибутків та в подальшому може стати причиною погіршення рівня ефективності
100 – 124	Достатній рівень – відповідає загальному рівню ефективності банківської діяльності
125 – 150	Високий рівень – свідчить про високу ефективність використання ресурсного потенціалу

Проведемо дослідження по категоріях банків з використанням розглянутої методики і спробуємо дати оцінку ефективності діяльності банків в розрізі поділу банків на банки з державною часткою, банки іноземних банківських груп та банки з приватним капіталом. Дослідження проведемо за 3 роки у період з 2022 по 2024 роки.

Отже, у табл. 2.10 наведемо значення розрахованих нами показників та присвоїмо їм відповідні бали.

Таблиця 2.10

Оцінювання ефективності ресурсного потенціалу банків за методикою PRREL

Показники	2022		2023		2024	
	значення	бали	значення	бали	значення	бали
1	2	3	4	5	6	7
Банки з державною участю						
Рентабельність активів, %	1,34	10	2,78	10	3,21	10
Рентабельність капіталу, %	21,66	10	36,57	10	36,43	9
Загальний рівень рентабельності, %	25,43	10	109,14	10	100,70	9
Рентабельність статутного капіталу, %	6,12	0	15,06	10	19,55	10
Загальна дохідність активів, %	8,00	0	8,37	0	8,70	0
Чиста процентна маржа, %	4,44	5	5,13	10	5,61	10
Чистий спред, %	8,56	10	14,68	10	9,51	9
Ефективність роботи банку	1,25	10	2,59	10	2,73	10

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Частка чистого комісійного та процентного доходу у операційному прибутку, %	397,83	10	137,33	9	135,46	9
Частка операційно-господарських витрат у операційному прибутку, %	192,76	0	57,46	10	55,14	10
Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	39,08	0	35,29	5	34,96	10
Ефективність операцій з процентними коштами	3,23	10	2,76	9	2,83	9
Ефективність комісійної діяльності	2,68	10	2,36	10	2,38	10
Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	104,17	10	174,04	10	181,34	10
Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	1,90	10	1,60	10	1,69	10
Сумарна кількість балів		105		123		125
Банки іноземних банківських груп						
Рентабельність активів, %	-	0	2,78	10	2,43	9
Рентабельність капіталу, %	-	0	24,42	10	18,86	9
Загальний рівень рентабельності, %	2,27	0	138,56	10	144,52	10
Рентабельність статутного капіталу, %	-	0	79,74	10	79,30	9
Загальна доходність активів, %	10,06	0	9,61	0	8,32	0
Чиста процентна маржа, %	6,90	10	7,66	10	6,67	9
Чистий спред, %	13,22	10	10,77	9	9,13	9
Ефективність роботи банку	1,23	10	2,39	10	2,42	10
Частка чистого комісійного та процентного доходу у операційному прибутку, %	3684,62	10	155,25	9	135,46	9
Частка операційно-господарських витрат у операційному прибутку, %	1882,77	0	61,14	10	67,57	10
Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	41,83	0	35,51	5	39,94	0
Ефективність операцій з процентними коштами	4,30	10	4,17	10	3,78	10
Ефективність комісійної діяльності	2,65	10	2,18	9	1,96	9
Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	12,07	0	163,56	10	147,99	9
Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	2,06	5	2,12	5	2,65	0
Сумарна кількість балів		65		127		112

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Банки з приватним капіталом						
Рентабельність активів, %	5,51	10	1,33	10	1,85	10
Рентабельність капіталу, %	5,78	10	13,73	10	17,99	10
Загальний рівень рентабельності, %	6,93	0	42,26	10	27,67	9
Рентабельність статутного капіталу, %	9,03	0	25,78	10	42,06	10
Загальна дохідність активів, %	12,56	5	9,90	0	10,20	0
Чиста процентна маржа, %	6,82	10	6,86	10	7,39	10
Чистий спред, %	14,1	10	7,09	9	14,06	10
Ефективність роботи банку	1,07	10	1,42	10	1,57	10
Частка чистого комісійного та процентного доходу у операційному прибутку, %	1099,58	10	266,36	9	248,32	9
Частка операційно-господарських витрат у операційному прибутку, %	700,21	0	195,98	0	169,67	0
Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	44,91	0	580,21	0	58,13	0
Ефективність операцій з процентними коштами	2,71	10	2,50	9	2,79	10
Ефективність комісійної діяльності	1,92	10	1,44	9	1,56	9
Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	32,71	0	51,03	0	58,94	0
Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	2,73	0	2,36	0	2,53	0
Сумарна кількість балів		85		96		97

Джерело: складено автором за даними [22]

Розраховані нами показники ефективності використання ресурсного потенціалу за методикою PRREL та сумарні значення балів свідчать про нестійку тенденцію рівня ефективності діяльності в залежності від категорії банків та періоду, за який проводилося дослідження. Так, у табл. 2.11 нами розподілено рівень ефективності протягом 2022 – 2024 років за категоріями банків здійснений за результатами розрахунків, зазначених у табл. 2.10.

Таблиця 2.11

Розподіл рівня ефективності діяльності банків за методикою PRREL

Категорія банку	2022		2023		2024	
	бали	рівень	бали	рівень	бали	рівень
Банки з державною участю	105	достатній	123	достатній	125	високий
Банки іноземних банківських груп	65	низький	127	високий	112	достатній
Банки з приватним капіталом	85	середній	96	середній	97	середній

Джерело: складено автором

На основі табл. 2.11 робимо висновок про те, що рівень ефективності у банках з державною часткою є вищим, ніж у інших і коливається від достатнього у 2022 та 2023 роках та високого у 2024 році, що може бути пов’язано із адаптацією банківської системи до подій, пов’язаних із військовим вторгненням та політикою Національного банку України спрямованою на забезпечення стійкості банківської системи у період воєнного стану. Поряд з цим, найгірша ситуація з ефективністю використання ресурсів у банках з приватним капіталом, у них спостерігаємо середній рівень ефективності. Банки іноземних банківських груп також були дестабілізовані подіями 2022 року, проте вже у 2023 році змогли забезпечити високий рівень ефективності використання ресурсів та діяльності в цілому.

Підсумовуючи зазначимо, що застосована нами методика аналізу ефективності є достатньо вдалою, оскільки дає можливість вивчити та оцінити різні сторони діяльності банків та надати їй інтегровану характеристику.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми провели детальний аналіз динаміки та структури ресурсів та ефективності їх використання, за результатами якого побачили, що обсяг пасивів загалом протягом аналізованого періоду постійно збільшувався. Так, у 2024 році їх обсяг збільшився на 1599,8 млрд. грн. (на

87,8%) в порівнянні з 2020 роком. При цьому, найбільше зросли зобов'язання – на 1427,5 (88,5 %), в той час як строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків, навпаки зменшилися (на 19,9 млрд. грн. або на 82,2%. На 131,6% збільшилися кошти суб'єктів господарювання, на 78,4 % - кошти фізичних осіб і на 91,4% - кошти небанківських фінансових установ. Структура ресурсного потенціалу банківського сектору України представлена здебільшого зобов'язаннями, серед яких переважають кошти суб'єктів господарювання та кошти фізичних осіб. Так, у 2024 році власний капітал банків займав лише 11,96 %, в той час як зобов'язання – 88,85 %.

Аналіз розподілу капіталу між різними групами банківських установ показав, що найбільша частка капіталу припадає на банки з державною часткою, а найменша – на банки з приватним капіталом. Вартість зобов'язань в розрізі категорій банків суттєво зросла за усіма групами. Так, по банках з державною часткою вартість зобов'язань у 2024 році зросла на 89,59% в порівнянні з 2020 роком, по банках іноземних банківських груп – на 39,1%, по банках з приватним капіталом – на 129,66 %. Найбільше зобов'язань банки отримують за рахунок коштів клієнтів, зокрема коштів суб'єктів господарювання. Кошти, отримані від НБУ практично не мають місця у структурі зобов'язань. Решту статей зобов'язань також є незначними.

Рівень ефективності використання ресурсів у банках з державною часткою є вищим, ніж у інших та коливається від достатнього у 2022 та 2023 роках до високого у 2024 році, що може бути пов'язано із адаптацією банківської системи до подій, пов'язаних із військовим вторгненням та політикою Національного банку України спрямованою на забезпечення стійкості банківської системи у період воєнного стану. Поряд з цим, найгірша ситуація з ефективністю використання ресурсів у банках з приватним капіталом, у них спостерігаємо середній рівень ефективності. Банки іноземних банківських груп також були дестабілізовані подіями 2022 року, проте вже у 2023 році змогли забезпечити високий рівень ефективності використання ресурсів та діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ

3.1. Управління ризиками забезпечення ресурсного потенціалу банків для формування стійкої банківської діяльності

Формування та управління ресурсною базою банків пов'язане з різними ризиками, які можуть впливати на фінансову стабільність банку, його ліквідність та прибутковість. Ефективне управління цими ризиками є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку банківської системи. Серед таких ризиків теорія ризик-менеджменту банку виділяє наступні:

1. Ризик ліквідності – це ризик того, що банк не зможе своєчасно виконати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами через недостатню кількість ліквідних активів. Методами управління ним визначено: контроль за строковою структурою активів і пасивів; використання інструментів рефінансування (міжбанківські кредити, кредити Національного банку); формування достатнього рівня високоліквідних активів (готівка, депозити в інших банках, державні цінні папери).

2. Відсотковий ризик – виникає через зміни процентних ставок, які можуть впливати на прибутковість банку та вартість його ресурсної бази. При цьому застосовують такі підходи до управління ним як: диверсифікацію джерел фінансування (депозити, облігації, міжбанківські кредити); використання інструментів хеджування процентного ризику (форварди, ф'ючерси, свопи); гнучку політику зміни процентних ставок для клієнтів).

3. Валютний ризик – це ризик, який пов'язаний із можливою девальвацією національної валюти, що може вплинути на вартість валютних ресурсів банку. До методів управління при цьому відносять: хеджування валютних ризиків через

похідні фінансові інструменти; диверсифікацію валютної структури ресурсної бази; формування валютних резервів.

4. Кредитний ризик – ризик того, що не зможе повернути залучені кошти через невиконання позичальниками своїх зобов'язань. Основними методами управління цим ризиком визначено: оцінку кредитоспроможності контрагентів перед наданням кредитів; диверсифікацію кредитного портфеля (зниження концентрації в одній галузі чи сегменті клієнтів); страхування кредитних ризиків.

5. Ризик репутації – пов'язаний із зменшенням довіри вкладників і кредиторів до банку та може спричинити відтік депозитів та зменшення ресурсної бази. До підходів управління ним відносять: прозору та надійну фінансову звітність; дотримання нормативів регулятора та міжнародних стандартів; активну комунікацію з клієнтами та швидке реагування на кризові ситуації.

6. Регуляторний ризик – це той ризик, який виникає через зміну вимог до капіталу, ліквідності, резервування та може обмежити доступ до певних джерел фінансування. Серед методів управління цим ризиком можна назвати: постійний моніторинг змін у законодавстві та регуляторних вимогах; диверсифікацію інструментів залучення ресурсів; забезпечення достатнього рівня капіталу для відповідності новим вимогам.

Таким чином, ефективне управління ризиками ресурсної бази банку потребує комплексного підходу: диверсифікації джерел фінансування, контролю за ліквідністю, використання хеджування та дотримання регуляторних вимог. Безумовно, зазначені заходи допоможуть банку залишатися фінансово стійким та конкурентоспроможним.

Поряд із зазначеними нами ризиками банківська діяльність також пов'язана із похідними від основних ризиками, зокрема: ризиком недостатності власного капіталу, депозитним ризиком, ризиком невиконання зобов'язань за запозиченими коштами, ризиком втраченої вигоди, ризиком зростання витрат на залучення коштів; ризиком відтоку ресурсів та зміни структури ресурсної бази.

зможе виконати свої зобов'язання. Іншими словами, основною причиною, яка впливає на даний вид ризику є нездатність банківської установи у конкретний період залучати кошти, які йому необхідні для виконання своїх зобов'язань, реалізації своїх функцій та розвитку.

Ризик недостатності капіталу є похідним від відсоткового ризику і є післяпричиною певних проблем із підпискою на акції, поверненням субординованих коштів та використанням резервів.

Якщо коштів у банку недостатньо внаслідок виникнення депозитного ризику, ризику невиконання зобов'язань та ризику недостатності капіталу, це може сприяти появі ризику незбалансованої ліквідності, який проявляється у тому, що банк не зможе виконати свої зобов'язання через недостатність ліквідних активів або невідповідність строків надходження і вибуття коштів. Зрозуміло, що основними причинами такого ризику насамперед можна визначити невідповідність строків активів і пасивів – банк може видавати довгострокові кредити, але залучати короткострокові депозити, що створює загрозу нестачі коштів. Якщо вкладники масово знімають кошти, тобто відбувається раптовий відтік депозитів, то банк може зіткнутися з дефіцитом ліквідності. Неповернення кредитів також зменшує обсяг ліквідних коштів банку.

В умовах динамічного ринкового середовища чинники впливу на появу ризиків ресурсного потенціалу можуть бути надзвичайно різноманітними. Традиційно їх поділяють на ті, що формуються внутрішнім середовищем, та ті, які спричинені обставинами у зовнішньому середовищі. Останні також поділяють на фактори макросередовища, фактори мікросередовища та фактори міжнародного рівня, тобто ті, які спричинені середовищем за межами країни.

На рис. 3.2 ми узагальнили зазначені фактори та структурували їх.



Рис. 3.2. Фактори впливу на ризики ресурсного забезпечення банку

Джерело: складено автором

Система протидії ризикам у банківській сфері повинна ґрунтуватися на вжитті заходів та запровадження політики запобігання загрозам. Система своєчасного розпізнавання загроз - це комплекс заходів, технологій, методів, що дозволяють виявляти потенційні ризики та загрози на ранніх стадіях для запобігання кризовим ситуаціям. При цьому велику роль відіграють сучасні технології, зокрема:

- BI – системи (Business Intelligence) для аналізу фінансових потоків.
- AML – системи (Anti-Money Laundering) для виявлення підозрілих транзакцій;
- системи кібербезпеки (SIEM IDS IPS) для виявлення атак у режимі реального часу.
- аналіз поведінки клієнтів для виявлення аномалій;
- автоматизація виявлення шахрайських схем;
- прогнозування фінансових криз за допомогою машинного навчання;
- впровадження системи раннього оповіщення (Early Warning System)\$
- регулярне стрес-тестування фінансової стійкості банку;
- автоматичне блокування підозрілих транзакцій;
- спільне використання баз даних щодо шахраїв та кібератак;
- дотримання міжнародних стандартів безпеки;
- регулярні аудити безпеки;
- впровадження багаторівневої аутентифікації;
- використання технології шифрування та блокчейну і т.п.

Зазначені механізми та інструменти спрямовані на своєчасне розпізнавання загроз та допомагають банкам запобігати фінансовим втратам, зменшувати ризик шахрайства та кібератак, а також підтримувати довіру клієнтів і відповідність регуляторним вимогам. Однак, попри це важливим також є використання методів статистичного аналізу та експертні методи. Тут можемо виділити метод SWOT – аналізу, PEST – аналізу, SWIFT- аналізу та метод LOPA.

Перший із зазначених методів, мабуть, є найбільш поширеним та дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у

банківській сфері загалом і ресурсного потенціалу, зокрема. PEST – аналіз ґрунтується на дослідженні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які здійснюють вплив на виникнення ризиків. SWIFT-аналіз – це експертний метод, при якому експерти висувають певні припущення щодо можливості виникнення загрози та роблять певні прогнози щодо ймовірності її настання. Метод LOPA дозволяє дати відповідь на те, наскільки система протидії ризикам та загрозам у банківській установі є ефективною.

Побудова системи протидії ризикам у банку передбачає вжиття аналітичних, організаційних, моніторингових, адміністративних та ресурсних інструментів і може включати заходи як це зображено на рис. 3.3.

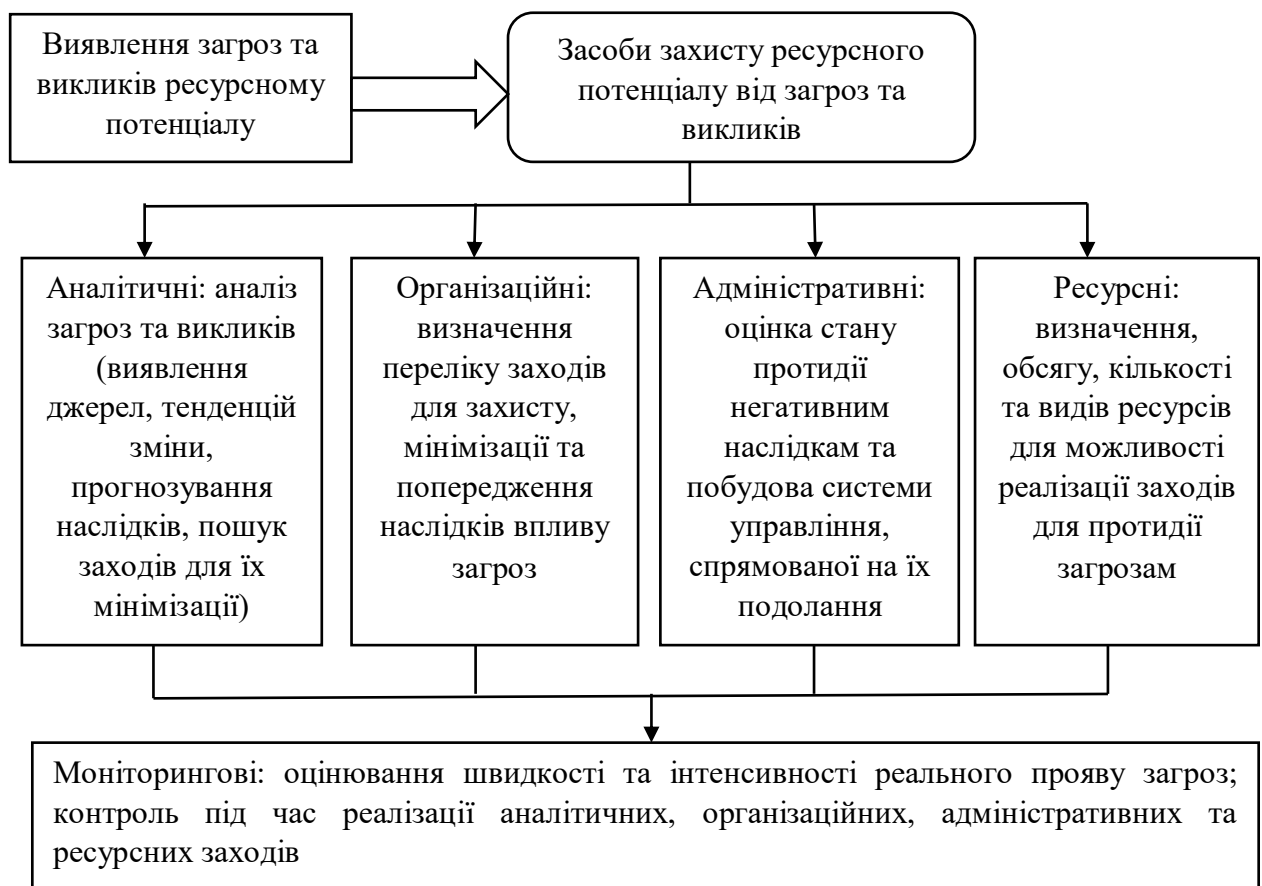


Рис. 3.3. Система протидії загрозам та викликам ресурсного потенціалу банку

Джерело: складено автором на основі [28]

В цілому порядок дій при протистоянні загроз ресурсному потенціалу банку можна визначити наступним чином:

1) оцінка можливостей банку у формуванні ресурсного потенціалу. На цій стадії мав би ґрунтуватися на детальній діагностиці банківської установи щодо можливостей протидії загрозам, які можуть виникати в процесу формування ресурсного потенціалу;

2) здійснення факторного дослідження для визначення причинно-наслідкових зв'язків між тими чинниками, які впливають на розмір ресурсів банку;

3) оцінка слабких зон у формуванні ресурсного потенціалу банку, оскільки саме вони при настанні загроз першочергово здійснюватимуть дестабілізуючий вплив на розмір та якість ресурсів банку;

4) визначення наявних та потенційних викликів для формування якісного ресурсного забезпечення. Оцінка тих чинників, які можуть призвести до погіршення структури ресурсного потенціалу, скорочення його обсягу;

5) визначення напрямів нарощення ресурсного потенціалу, оцінка можливостей підвищення ефективності його використання.

Таку послідовність дій та можливість застосування зазначеного механізму варто реалізовувати на основі SWOT – аналізу. Враховуючи дослідження та оцінку ресурсного потенціалу, проведеного нами у попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи можемо визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у формуванні ресурсного потенціалу банків України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT – аналіз ресурсного потенціалу банківської системи України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Зростання ресурсного потенціалу протягом останніх років 2. Відповідність нормативам НБУ 3. Позитивна динаміка нарощення зобов'язань, що спричинене активним залученням ресурсів у вигляді депозитів, кредитів чи інших фінансових інструментів	1. Девальвація гривні, яка може нівелювати позитивну тенденцію у нарощенні ресурсного потенціалу 2. Зростання інфляції 3. Зміни облікової ставки Національним банком 4. Валютні коливання 5. Загальний економічний клімат в країні

Продовження табл. 3.1

1	2
4. Висока частка коштів суб'єктів господарювання та фізичних осіб у структурі зобов'язань 5. Висока частка банків іноземних банківських груп у капіталі 6. Позитивна динаміка формування нерозподіленого прибутку у банках з приватним капіталом 7. Висока рентабельність активів та капіталу у банках з державною участю 8. Висока ефективність операцій з процентними коштами 9. Висока ефективність комісійної діяльності 10. Достатній рівень чистої процентної маржі та чистого спреду	6. Зростання ризиків ліквідності через суттєве зростання зобов'язань 7. Зниження статутного капіталу банків 8. Наявність накопичених збитків у банках з державною участю 9. Нестійка тенденція рівня ефективності діяльності в залежності від категорії банків та періоду 10. Висока частка операційно-господарських витрат у операційному прибутку 11. Висока невизначеність зовнішнього середовища та безпеково-політичної ситуації в країні
Можливості	Загрози
1. Зниження вартості ресурсів банку та стабілізація курсових коливань через запровадження ефективної грошово-кредитної політики 2. Оптимізація банківських ризиків та підвищення ефективності банківського управління через удосконалення банківського нагляду 3. Подальше підвищення іноземного капіталу у статутному капіталі банків 4. Удосконалення системи фінансового моніторингу через запровадження новітніх технологій 5. Залучення нових клієнтів банку через удосконалення маркетингової політики та підвищення репутації банківської установи	1. Складність прогнозування зовнішньо-політичної ситуації та настання негативних подій, пов'язаних з воєнним станом 2. Нестійкі настрої населення у можливості вкладання коштів у банки 3. Високі коливання банківської безпеки 4. Високий рівень залежності політики Національного банку від міжнародних партнерів 5. Зниження рівня ділової активності суб'єктів господарювання 6. Висока частка тіньових операцій 7. Низький рівень довіри населення до банків

Джерело: складено автором

Таким чином, SWOT – аналіз дає можливість оцінити слабкі зони, визначити наявні та потенційні виклики для формування якісного ресурсного забезпечення та окреслити напрями нарощення ресурсного потенціалу.

3.2. Побудова сучасної концепції управління ресурсним потенціалом банків

Сучасна концепція управління ресурсним потенціалом банків повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- диверсифікація джерел ресурсів – використання різних каналів залучення капіталу;
- інноваційність – впровадження фінтех рішень, автоматизація процесів.
- гнучкість та адаптивність – здатність швидко змінювати структуру ресурсів відповідно до ринкових умов;
- цифровізація – застосування Big Data, AI, блокчейн-технологій для підвищення ефективності операцій;
- ризик-орієнтований підхід – управління ліквідністю, кредитними та операційними ризиками.

Серед сучасних інструментів, які слід застосовувати системі управління ресурсним потенціалом необхідно здійснювати оптимізацію депозитної політики, зокрема впровадження гнучких депозитних продуктів, використання мобільного банкінгу для залучення коштів. Розвиток небанківських каналів залучення ресурсів також є важливим і передбачає співпрацю з фінтех-компаніями, краудфандинг, випуск токенизованих активів. Активне використання ринку капіталу можливе через залучення ресурсів у вигляді облігаційних позик та залучення інвесторів. Важливим інструментом для підвищення ефективності залучення та використання банківського капіталу може стати також впровадження штучного інтелекту для оцінки ризиків та скорингу позичальників.

Сучасні банки стикаються з великими викликами, які окреслені не лише важкою безпековою ситуацією в країні та необхідністю формування грошово-кредитної політики держави з урахуванням тривалого воєнного стану, а й з великою конкуренцією з боку фінтех-компаній та необанків, зростанням

регуляторних вимог, кіберзагрозами та проблемами збереження клієнтських даних, зміною поведінки клієнтів на користь цифрових сервісів.

Таким чином, розуміємо, що перспективи розвитку ресурсного потенціалу банків лежать у площині цифрової трансформації, розвитку партнерських екосистем, впровадження нових фінансових інструментів та підвищення ефективності управління ризиками.

Серед основних завдань, які має вирішувати ефективна система управління ресурсним потенціалом виділяють наступні [15]:

- подальше удосконалення правового регулювання формування ресурсного потенціалу з урахуванням воєнного стану, високим рівнем залежності від зовнішнього фінансування та необхідності подальшого відновлення економіки;
- окреслення структурних підрозділів банків, які несуть відповідальність за формування обсягу ресурсів та ефективністю їх використання;
- поєднання підходів економіко-математичного моделювання з сучасними технологіями;
- пошук нових джерел нарощення ресурсного потенціалу через залучення нових вітчизняних та міжнародних інвесторів;
- підвищення якості капіталу через використання таких форм та видів ресурсів, які матимуть довготривалу ефективність.

З огляду на сказане, можемо розглядати сучасну концепцію управління ресурсним потенціалом як систему, основною метою якої є підвищення здатності банківської сфери протистояти викликам сучасності та протидіяти їм.

Таким чином, сучасна система управління ресурсним потенціалом банку – це сукупність стратегій, методів і технологій, спрямованих на ефективне формування, розподіл і використання ресурсів для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку банку. Вона повинна базуватися на інтегрованому підході до управління фінансовими, технологічними, кадровими та інформаційними ресурсами в умовах цифровізації та динамічних ринкових змін.

На рис. 3.4 наведено приклад концепції сучасної системи управління ресурсним потенціалом банків.

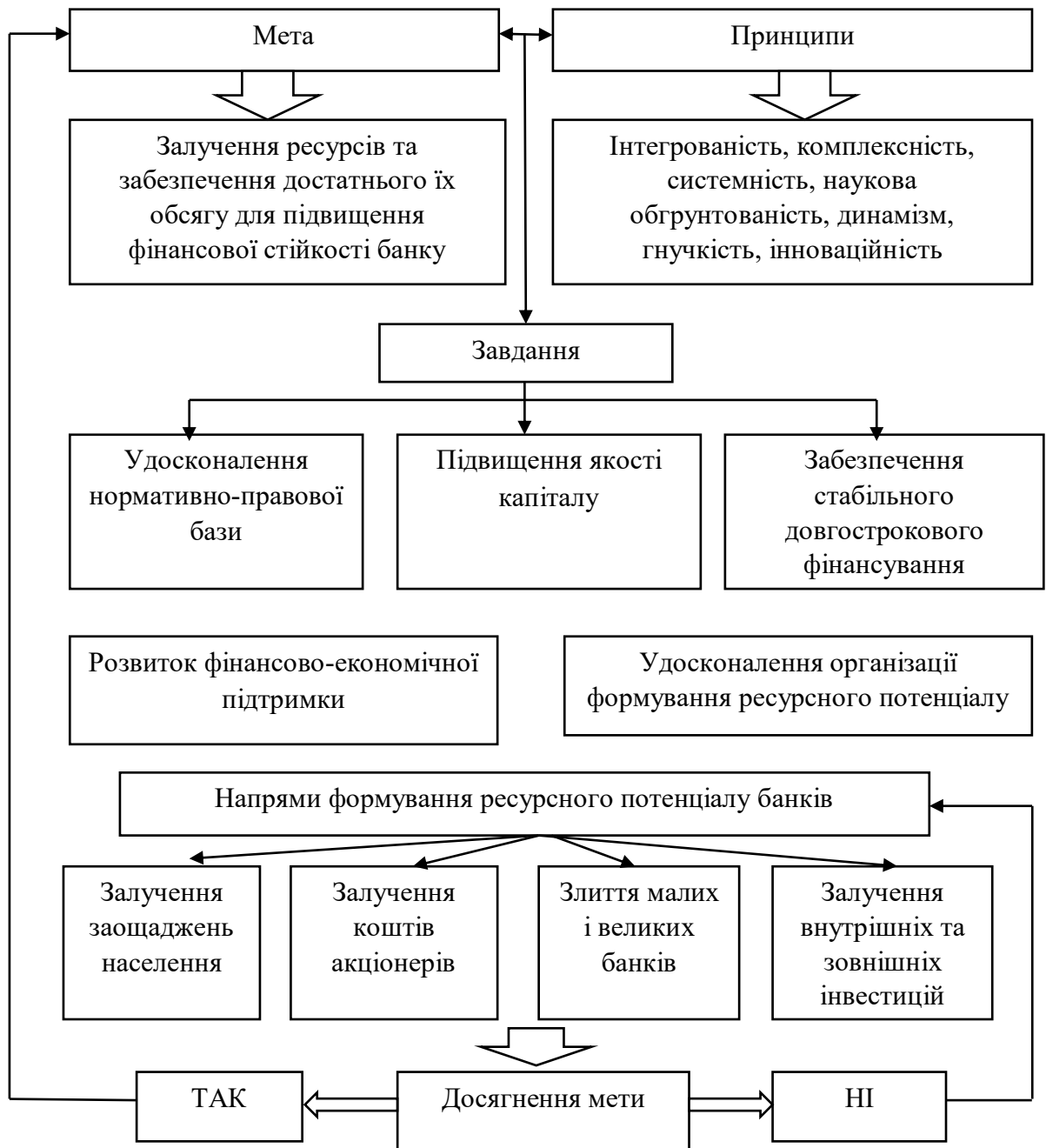


Рис. 3.4. Концепція управління ресурсним потенціалом банку [15]

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасна система управління ресурсним потенціалом банку повинна бути гнучкою, технологічно розвиненою та орієнтованою на ефективне використання всіх доступних ресурсів. Впровадження цифрових рішень, аналітики даних та ризик-орієнтованого

підходу забезпечує стабільність, конкурентоспроможність і довгострокову прибутковість банків у сучасних умовах глобального фінансового середовища.

Висновки до розділу 3

Формування та управління ресурсною базою банків пов'язане з різними ризиками, які можуть впливати на фінансову стабільність банку, його ліквідність та прибутковість. Серед них: ризик ліквідності, відсотковий ризик, валютний ризик, кредитний ризик, ризик репутації та регуляторний ризик.

Поряд із зазначеними нами ризиками банківська діяльність також пов'язана із похідними від основних ризиками, зокрема: ризиком недостатності власного капіталу, депозитним ризиком, ризиком невиконання зобов'язань за запозиченими коштами, ризиком втраченої вигоди, ризиком зростання витрат на залучення коштів; ризиком відтоку ресурсів та зміни структури ресурсної бази.

В умовах динамічного ринкового середовища чинники впливу на появу ризиків ресурсного потенціалу можуть бути надзвичайно різноманітними. Традиційно їх поділяють на ті, що формуються внутрішнім середовищем, та ті, які спричинені обставинами у зовнішньому середовищі. Останні також поділяють на фактори макросередовища, фактори мікросередовища та фактори міжнародного рівня, тобто ті, які спричинені середовищем за межами країни.

Система своєчасного розпізнавання загроз - це комплекс заходів, технологій, методів, що дозволяють виявляти потенційні ризики та загрози на ранніх стадіях для запобігання кризовим ситуаціям.

Побудова системи протидії ризикам у банку передбачає вжиття аналітичних, організаційних, моніторингових, адміністративних та ресурсних інструментів.

У розділі 3 цієї роботи нами також визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у формуванні ресурсного потенціалу банків України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі нами проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та використання ресурсного потенціалу банків з точки зору управлінського підходу та надано пропозиції по удосконаленню системи управління ними, зокрема:

1. Досліджено економічну сутність поняття ресурсного потенціалу банку та його складових та визначено, що ресурсний потенціал банку має важливе значення не лише на рівні окремої банківської установи (мікрорівень), але й впливає на усю банківську систему країни (макрорівень). Ресурсний потенціал банку – це сукупність усіх доступних йому ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), які забезпечують його функціонування, розвиток і конкурентоспроможність. З економічної точки зору, він визначає можливості банку щодо здійснення активних операцій, таких як кредитування, інвестування, розрахункові операції тощо. Банк акумулює ресурси (депозити, позики, власний капітал) та використовує їх для отримання прибутку через кредитування та інвестиції.

2. Визначено механізм управління ресурсним потенціалом банку для забезпечення його стабільності та з'ясовано, що під ним розуміємо сукупність методів, принципів та інструментів, що забезпечують залучення, розподіл та ефективне використання ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку банківської установи. Процес формування ресурсного потенціалу охоплює: аналіз і прогнозування; формування ресурсної бази; розподіл ресурсів; контроль та управління ресурсами.

3. Оцінка стану ресурсного потенціалу банківських установ в Україні дозволила з'ясувати, що обсяг пасивів загалом протягом аналізованого періоду постійно збільшувався. Так, у 2024 році їх обсяг збільшився на 1599,8 млрд. грн. (на 87,8%) в порівнянні з 2020 роком. При цьому, найбільше зросли зобов'язання – на 1427,5 (88,5 %), в той час як строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків, навпаки зменшилися (на 19,9 млрд. грн.

або на 82,2%. На 131,6% збільшилися кошти суб'єктів господарювання, на 78,4 % - кошти фізичних осіб і на 91,4% - кошти небанківських фінансових установ. Структура ресурсного потенціалу банківського сектору України представлена здебільшого зобов'язаннями, серед яких переважають кошти суб'єктів господарювання та кошти фізичних осіб. Так, у 2024 році власний капітал банків займав лише 11,96 %, в той час як зобов'язання – 88,85 %.

Аналіз розподілу капіталу між різними групами банківських установ показав, що найбільша частка капіталу припадає на банки з державною часткою, а найменша – на банки з приватним капіталом. Вартість зобов'язань в розрізі категорій банків суттєво зросла за усіма групами. Так, по банках з державною часткою вартість зобов'язань у 2024 році зросла на 89,59% в порівнянні з 2020 роком, по банках іноземних банківських груп – на 39,1%, по банках з приватним капіталом – на 129,66 %. Найбільше зобов'язань банки отримують за рахунок коштів клієнтів, зокрема коштів суб'єктів господарювання. Кошти, отримані від НБУ практично не мають місця у структурі зобов'язань. Решту статей зобов'язань також є незначними.

4. Проведено аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу банків України, за результатами якого визначено, що рівень ефективності використання ресурсів у банках з державною часткою є вищим, ніж у інших та коливається від достатнього у 2022 та 2023 роках до високого у 2024 році, що може бути пов'язано із адаптацією банківської системи до подій, пов'язаних із військовим вторгненням та політикою Національного банку України спрямованою на забезпечення стійкості банківської системи у період воєнного стану. Поряд з цим, найгірша ситуація з ефективністю використання ресурсів у банках з приватним капіталом, у них спостерігаємо середній рівень ефективності. Банки іноземних банківських груп також були дестабілізовані подіями 2022 року, проте вже у 2023 році змогли забезпечити високий рівень ефективності використання ресурсів та діяльності в цілому.

5. Визначено підходи до управління ризиками забезпечення ресурсного потенціалу банків та з'ясовано, що формування та управління ресурсною базою

банків пов'язане з різними ризиками, які можуть впливати на фінансову стабільність банку, його ліквідність та прибутковість. Серед них: ризик ліквідності, відсотковий ризик, валютний ризик, кредитний ризик, ризик репутації та регуляторний ризик.

Поряд із зазначеними нами ризиками банківська діяльність також пов'язана із похідними від основних ризиками, зокрема: ризиком недостатності власного капіталу, депозитним ризиком, ризиком невиконання зобов'язань за запозиченими коштами, ризиком втраченої вигоди, ризиком зростання витрат на залучення коштів; ризиком відтоку ресурсів та зміни структури ресурсної бази.

В умовах динамічного ринкового середовища чинники впливу на появу ризиків ресурсного потенціалу можуть бути надзвичайно різноманітними. Традиційно їх поділяють на ті, що формуються внутрішнім середовищем, та ті, які спричинені обставинами у зовнішньому середовищі. Останні також поділяють на фактори макросередовища, фактори мікросередовища та фактори міжнародного рівня, тобто ті, які спричинені середовищем за межами країни.

Система своєчасного розпізнавання загроз – це комплекс заходів, технологій, методів, що дозволяють виявляти потенційні ризики та загрози на ранніх стадіях для запобігання кризовим ситуаціям.

Побудова системи протидії ризикам у банку передбачає вжиття аналітичних, організаційних, моніторингових, адміністративних та ресурсних інструментів.

6. Охарактеризовано напрями побудови сучасної концепції управління ресурсним потенціалом банків та визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у формуванні ресурсного потенціалу банків України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 236–241.
2. Алексеєнко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики: монографія. К.: КНЕУ. 2002. 244 с.
3. Барановський О., Путінцева Т. Формування комплексної програми забезпечення фінансової безпеки комерційних банків. *Світ фінансів*. 3(68). 2021. С. 65 – 79.
4. Барилук І. Стратегічний підхід до формування структури ресурсного потенціалу банку. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2012. Вип. 26. Ч. 1. С. 16 – 24.
5. Білошапка В.С., Продан М.В. Щодо оцінки ресурсного потенціалу банків в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. Випуск № 4. 2016. С. 275 – 281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/45.pdf.
6. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Ігнатишина В. М., Скидан У. І. Сучасні тенденції формування ресурсів комерційних банків України. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 210–213.
7. Бойко Д. І., Териця Д. О. Дослідження сутності ресурсного потенціалу банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 319–321.
8. Бондарчук М. К., Ющик Ю. В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 7. С. 198-203.
9. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку. *Банківська справа*. 2002. № 1. С. 58–64.
10. Вовк В.Я. Теоретичні засади забезпечення фінансової безпеки банку. *Проблеми економіки*. № 4. 2012. С. 200 – 204.
11. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 564 с.

- 12.Вовченко Р.С. Чинники і загрози фінансовій безпеці банківського сектору національної економіки. *Збірник наукових праць «Фінансово-економічна діяльність: проблеми теорії та практики»*. 2013. № 1. С.75-83.
- 13.Вовченко Р.С. Напрями підвищення фінансової безпеки банківського сектору економіки України. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С.87-94.
- 14.Водяницька О.В., Соколова Н.В., Серьогін С.С. Особливості управління банківськими ризиками. *Економіка і суспільство*. Випуск 18. 2018. С. 700 – 704. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/106.pdf.
- 15.Волкова В.В. Концепція вдосконалення механізму управління капіталізацією банків у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4 (14). С. 169 – 178.
- 16.Вступ до банківської справи: [навч. посіб.] / За ред. М. Савлука; Українська фінансово-банківська школа. К. : Лібра, 1998. 344 с.
- 17.Дмитров С.О. Управління фінансовою безпекою комерційного банку. *Фінансовий простір*. № 2 (6). 2012. С.11 – 15.
- 18.Довгань Ж.М. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 306 с.
- 19.Єпіфанов А. Операції комерційних банків: [навч. посіб.]. Суми: Університетська книга, 2007. 523 с.
- 20.Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1—2. С. 50—61.
- 21.Заруба О. Д. Банківський менеджмент та аудит. К.: Видавництво «Лібра», 1996. 224 с.
- 22.Згруповані балансові залишки. Офіційна сторінка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1/>
- 23.Карчева Г., Карчева І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою банків. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 189 – 198.

- 24.Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід. 2017. No 2. С. 39–44.
- 25.Коваленко М.О. Економічна сутність та призначення ресурсів банку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 1(18), 2015. С. 52–57. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1021>.
- 26.Колеснік Я. В., Землякова І. С. Сучасний стан та перспективи розвитку пасивних операцій банківського сектору економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 150–153
- 27.Крихівська Н., Данилюк-Черних І., Тришак Л., Оришин Т., Ромашко О. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6. С. 56 – 65. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3494/3403/>
- 28.Лагно А.А. Розпізнавання загроз та усунення ризиків у забезпеченні фінансової безпеки банківської системи України: дис. на здобуття ступеня доктора філософії. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2023. С. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/diss_Lahno.pdf/
- 29.Лісняк А.Є. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 2. 2018. С. 72 – 77.
- 30.Макаренко Ю. П., Хоруженко А. А. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 66–70.
- 31.Малярець Л.М., Норік Л.О., Жуков А.В. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 232 с.

- 32.Матвійчук Н. М., Жигар Н. М. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. Том 3 No 35. С. 87–94.
- 33.Матвійчук Н. М., Теслюк С. А., Звірко А.О. Сучасна депозитна політика банків України як складова системи управління пасивами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. No 2 (35). С. 168–174. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35_2022/26.pdf
- 34.Мордань Є.Ю., Журавка О.С., Діденко К.В., Кравченко Я.І. Фінансова безпека банків: сутність та оцінка. *Бізнес-інформ*, 1, 2021, С. 243 – 251.
- 35.Основні показники діяльності банків України. Офіційна сторінка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.
- 36.Оцінка кредитно-інвестиційної діяльності банків в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С.286 – 290. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/52.pdf
- 37.Павлюк С. М. Формування ресурсів комерційних банків: *автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Гроші, фінанси і кредит»*. К., 2005. 20 с.
- 38.Панасенко Г.О. Особливості управління бізнес-процесами сучасного банку / Г.О. Панасенко // *Сталий розвиток економіки*, 2012. -№ 1. – С. 293-295.
- 39.Петрук О. М. Банківська справа: навч. посіб. / за ред Ф. Ф. Бутинця. К.: Кондор, 2004. 461 с.
- 40.Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 36–40.
- 41.Рисін В. В., Рисін М.В. Формування та розміщення довгострокових ресурсів банків в Україні: монографія. К.: УБС НБУ, 2008. 234 с.
- 42.Семенча І.Є. Управління кредитним портфелем банку в сучасних економічних умовах в Україні: проблеми та шляхи подолання. *Ефективна економіка*. 2014. Випуск № 6. С. 45-49.

- 43.Смолінська С.Д., Самбірська О.Р. Аналіз кредитно-інвестиційної діяльності банку. *Economics*. 2019. № 2. С. 115-122.
- 44.Табенська Ю. В. Аналіз та оцінка якості кредитного портфелю банків. *Молодий вчений*. 2018. № 8. С. 133-139.
- 45.Тарасевич Н. В. Актуальні аспекти формування системи ризик-менеджменту в банках України. *Modern Economs*. 2020. № 21. С. 213–218.
- 46.Тарасевич Н. В., Римаревський А. І. Міжнародні аспекти формування ресурсних позицій та потенціалу банківських установ. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 5 – 6. 2024. С. 69 – 74. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/318-319/pdf/69-75.pdf>.
- 47.Третяк Д. Д. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 100–107.
- 48.Шевчук, А. М. Банківські ризики: міжнародні та вітчизняні стандарти. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 38-42.
- 49.Шльончак В.В. Комплексний підхід до оцінки ефективності кредитно-інвестиційної діяльності банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 1(31). С. 63 – 73.