

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

### **Кваліфікаційна робота магістра**

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

Виконав: здобувач групи ФК23-1мз  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий ринок»  
Посєвін Олександр Федорович  
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник: к.е.н., доцент Новікова Л.Ф.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Дніпровський державний аграрно-  
економічний університет, професор кафедри  
фінансів, банківської справи та страхування  
д.е.н., професор Грабчук О.М.  
(місце роботи, посада, науковий ступінь,  
вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2025

## АНОТАЦІЯ

*Посевін О.Ф.* Проблеми та перспективи розвитку ресурсної бази банків. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «**Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

У роботі розглянуто теоретичні засади розвитку ресурсної бази банків. Здійснено аналіз ресурсної бази банків України. Дано характеристику АБ «Укргазбанк» та здійснено оцінку його ресурсної бази. Проведено аналіз закордонного досвіду розвитку ресурсної бази банків. Дано пропозиції щодо вдосконалення ресурсної бази банківської системи України. Виявлено перспективи вдосконалення ресурсної бази АБ «Укргазбанк».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 75 сторінках, містить 30 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 62 найменування.

**Ключові слова:** банки України, банківські ресурси, залучені кошти ресурсна база, статутний капітал.

## ANNOTATION

*Posevin O.F.* Problems and prospects for the development of the resource base of banks. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 "**Finance, banking, insurance and the stock market**". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The work considers the theoretical principles of the development of the resource base of banks. An analysis of the resource base of Ukrainian banks is carried out. A characteristic of JSC "Ukrgasbank" is given and its resource base is assessed. An analysis of foreign experience in the development of the resource base of banks is carried out. Proposals are made to improve the resource base of the banking system of Ukraine. Prospects for improving the resource base of JSC "Ukrgasbank" are identified.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, appendices, presented on 75 pages, contains 30 tables, 7 figures. The list of sources used includes 62 names.

**Keywords:** banks of Ukraine, banking resources, attracted funds, resource base, authorized capital.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ.....	7
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АБ «УКРГАЗБАНК».....	24
2.1 Аналіз ресурсної бази банків України.....	24
2.2 Характеристика АБ «Укргазбанк».....	35
2.3 Оцінка ресурсної бази АБ «Укргазбанк».....	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АБ «УКРГАЗБАНК» НА ОСНОВІ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ.....	52
3.1 Аналіз закордонного досвіду розвитку ресурсної бази банків..	52
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення ресурсної бази банківської системи України.....	59
3.3 Перспективи вдосконалення ресурсної бази АБ «Укргазбанк».....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема формування та ефективного використання ресурсної бази банків є однією з найважливіших у сучасному банківському секторі. Адже саме вона є фундаментом їхньої діяльності, являючи собою сукупність фінансових ресурсів, які банк залучає від різних джерел для здійснення своїх операцій. До складу ресурсної бази входять депозити фізичних і юридичних осіб, власний капітал, міжбанківські кредити та інші залучені кошти. Ефективне управління ресурсною базою передбачає пошук оптимального співвідношення між різними джерелами фінансування, забезпечення достатньої ліквідності та мінімізацію ризиків. Від її структури, стабільності та динаміки залежить здатність банківської системи забезпечувати фінансування економіки, підтримувати стабільність фінансового ринку та задовольняти потреби клієнтів. Тобто від стану ресурсної бази залежить не лише фінансова стійкість окремих банків, а й стабільність банківської системи в цілому, а отже, і економічний розвиток країни. В умовах постійних змін макроекономічного середовища, посилення конкуренції та зростання регуляторних вимог, аналіз ресурсної бази банків України набуває особливої актуальності.

Проблеми управління ресурсною базою банків висвітлюються в роботах багатьох українських та закордонних вчених та знайшли своє висвітлення у працях: Алексеєнко М.Д., Васюренко Л.В., Вожжова А.П. Волохатої К.О., Герасимовича А.М., Гладких Д.М. Глущенко Я., Домбровської Л.В., Спіфанова І. Ю., Зянько В. В., Коваль Н. О., Корогодової О.А., Криховецької З. М., Макаренко Ю.П., Мельничук Н.Ю., Міщенко В.І., Онищенко Ю.І., Павлюк С.М., Сало І.В., Слав'янської Н.Г., Фостяк В., Федосік І.М. Чиж Н.М. та інших. Але хоч питання розвитку ресурсної бази банків є предметом багатьох досліджень, постійні зміни в економічному та регуляторному середовищі вимагають постійного переосмислення та оновлення наших знань в цій галузі.

**Метою дослідження** є всебічний аналіз проблем, з якими стикаються банки при формуванні ресурсної бази, а також розробка пропозицій щодо їх вирішення та забезпечення стійкого розвитку банківської системи.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади розвитку ресурсної бази банків;
- здійснити аналіз ресурсної бази банків України;
- охарактеризувати АБ «Укргазбанк»;
- здійснити оцінку ресурсної бази АБ «Укргазбанк»;
- проаналізувати закордонний досвід розвитку ресурсної бази банків;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення ресурсної бази банківської системи України;
- виявити перспективи вдосконалення ресурсної бази АБ «Укргазбанк».

**Об'єктом дослідження** є ресурсна база комерційних банків України.

**Предметом дослідження** є процеси формування, структури та динаміки ресурсної бази банків, а також фактори, що впливають на її якість і стабільність.

**Методи дослідження.** Основними методами, які, використовувалися в кваліфікаційній роботі, є:

- аналіз та синтез в процесі дослідження теоретичних засад розвитку ресурсної бази банків сутності ресурсної бази банків (розділ 1);
- монографічне вивчення літературних джерел (розділ 1);
- спостереження – систематичне цілеспрямоване вивчення процесів формування та використання ресурсної бази банків (розділи 1 та 2);
- порівняння – порівняння статистичних даних по банківській системі та обраного банку (розділ 2);
- аргументування, що спрямоване на доведення наших висновків за допомогою даних, отриманих в результаті аналізу та дослідження наукових публікацій та даних НБУ з метою переконання в обґрунтованості наших

висновків;

- горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності (розділ 2);
- табличний метод – для відображення вихідних даних та їх аналізу за результатами горизонтального, вертикального аналізу, демонстрації результатів аналізу (розділ 1, 2 та 3);
- графічний метод – побудова рисунків (розділ 1) та стовпчикових діаграм для наочного подання даних та результатів аналізу (розділ 2 та розділ 3).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що вони можуть бути використані для розробки конкретних заходів щодо вдосконалення політики управління ресурсною базою як вітчизняних банків загалом, так і АБ «Укргазбанк» зокрема, що сприятиме підвищенню їхньої фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні документи з питань банківської справи, статистична інформація НБУ, фінансова звітність АБ «Укргазбанк», наукові публікації з проблем управління ресурсною базою банків.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 84 сторінках, містить 30 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел складає 62 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ

Ресурсна база банку є фундаментом його діяльності, що визначає можливості зі здійснення активних операцій, отримання прибутку та забезпечення фінансової стійкості.

З метою глибшого розуміння сутності досліджуваного питання, доцільно розпочати з аналізу того, як різні автори трактують поняття «ресурсна база банків». Дане поняття є досить складним та багатоаспектним, тому йому важко дати однозначне визначення. Адже часто через близькість значень його часто ототожнюють з іншими термінами.

Нами було виявлено, що в економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності досліджуваного терміну. У широкому розумінні, ресурсна база – це сукупність усіх джерел коштів, які банк може використовувати для здійснення своєї діяльності. У більш вузькому розумінні, ресурсна база охоплює лише залучені кошти, тобто ті, що не є власним капіталом банку. Деякі визначення підкреслюють функціональну роль ресурсної бази як джерела фінансування активних операцій банку [12; 14; 22].

Досліджуване поняття нерідко використовується як синонім до терміну «ресурси банку», що створює певні труднощі з його однозначним тлумаченням. Але не зважаючи на близькість цих понять, між ними є суттєва відмінність. Тому для більш глибокого розуміння досліджуваної теми, необхідно детальніше розглянути сутність терміну «ресурси банків».

Дослідник О. Лаврушин визначає поняття «банківські ресурси», як «сукупність власних і залучених коштів, що є у розпорядженні банку, та використовуються для проведення активних операцій» [30, с. 112].

Дослідники О. Копилюк та О. Музичка визначають поняття «банківські ресурси», як «сукупність грошових коштів і виражених у грошовій формі

матеріальних і фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для кредитно-інвестиційних операцій та надання банківських послуг» [24, с. 80].

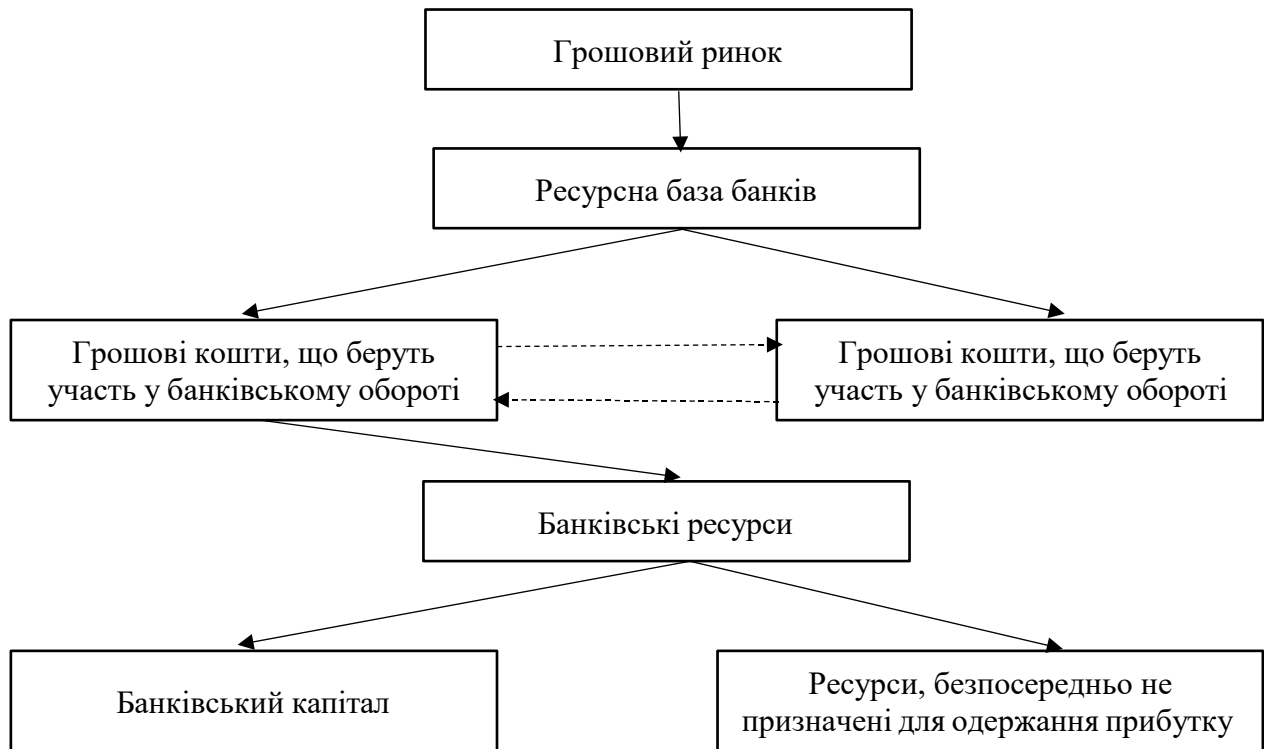
На думку Л. Кутідзе та О. Гранько ресурси комерційних банків – «сукупність власного капіталу і залученого банком у результаті проведення пасивних і активно-пасивних операцій, а також коштів, що є в його розпорядженні і можуть бути використанні для проведення активних операцій» [29, с. 133].

Під терміном «банківські ресурси» М.Д. Алексеєнко розуміє сукупність грошових коштів і матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, які виражені у грошовій формі, що знаходяться у розпорядженні банків і можуть використовуватись для надання активних (кредитних, інвестиційних та так далі) та інших послуг (посередницькі, інформаційні та інші) [1, с. 32]. Дане визначення, на наш погляд, є найбільш вдалим адже дає змогу усвідомити відмінності між поняттями «ресурсна база банку», «ресурси банку» та «банківський капітал». Проілюструємо ці відмінності на рис. 1.1.

Аналіз показує, що ресурсна база банків охоплює як грошові кошти, що безпосередньо задіяні в банківських операціях (оборотні), так і ті, що не беруть у них участі (необоротні). Натомість, під банківськими ресурсами розуміють виключно кошти, що знаходяться в обороті. Тобто між цими двома складовими існує певний взаємозв'язок.

Важливим аспектом є те, що кошти, які тимчасово не беруть участі в активних операціях банку, можуть бути залучені до обороту за певних обставин, наприклад, при збільшенні попиту на кредити або виникненні вигідних інвестиційних можливостей. З іншого боку, у випадку надлишку ліквідності банк може прийняти рішення про тимчасове виведення частини коштів з обороту з метою оптимізації своєї діяльності [2, с. 112]. Отже, ресурсна база відіграє стратегічну роль, забезпечуючи банку стабільність та можливість реагувати на кон'юнктуру ринку.





**Рис. 1.1** Схема взаємозв'язку між поняттями «ресурсна база банку», «банківські ресурси» та «банківський капітал»

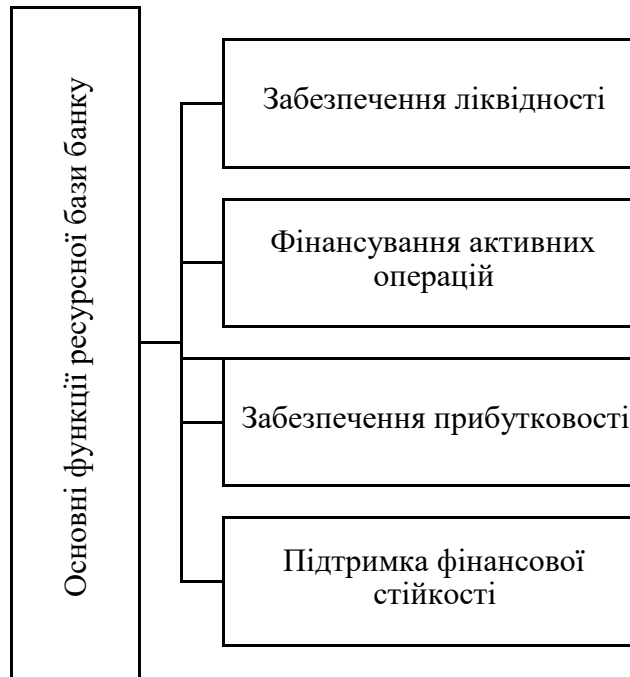
Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 32]

Потенційні можливості банку щодо здійснення активних операцій безпосередньо залежать від наявної ресурсної бази. Вона визначає обсяги коштів, які можуть бути спрямовані на проведення зазначених операцій. Сформовані на основі ресурсної бази банківські ресурси складаються з власного капіталу та коштів, що виконують регулюючу функцію та не призначені для отримання прибутку (зокрема, резерви та спеціальні фонди). Дані ресурси характеризуються динамічним характером та певною волатильністю, оскільки саме вони є основним інструментом для надання банком послуг клієнтам [6; 40].

У даному дослідженні під поняттям ресурсна база банку, ми розумітимемо сукупність усіх джерел коштів, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються ним для здійснення своєї діяльності, включаючи як власні кошти (капітал), так і залучені та позичені кошти. Вона характеризується структурою, вартістю, стабільністю та іншими якісними показниками, що впливають на

ефективність діяльності банку.

Ресурсна база банку відіграє вирішальну роль у його діяльності, виконуючи ряд ключових функцій, які забезпечують стабільність, прибутковість та здатність банку виконувати свої зобов'язання, їх відображено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 Основні функції ресурсної бази банку**

Джерело: побудовано автором.

Розглянемо ці функції детальніше.

1. **Забезпечення ліквідності.** Ліквідність банку – це його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання, такі як виплата депозитів, здійснення платежів клієнтів, погашення кредитів та інші [15; 20]. Достатня ресурсна база є ключовим фактором забезпечення ліквідності. Адже наявність різноманітних джерел коштів, як короткострокових, так і довгострокових, дозволяє банку гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та потреби клієнтів. Наприклад, якщо велика кількість вкладників одночасно захоче зняти свої депозити, банк, маючи достатній обсяг ліквідних активів (готівка, кошти на кореспондентських рахунках в інших банках, короткострокові цінні папери), зможе виконати свої зобов'язання без

затримок. Саме тому підтримання належного рівня ліквідності є критично важливим для репутації банку та довіри клієнтів. Втрата ліквідності може призвести до серйозних фінансових проблем, аж до банкрутства.

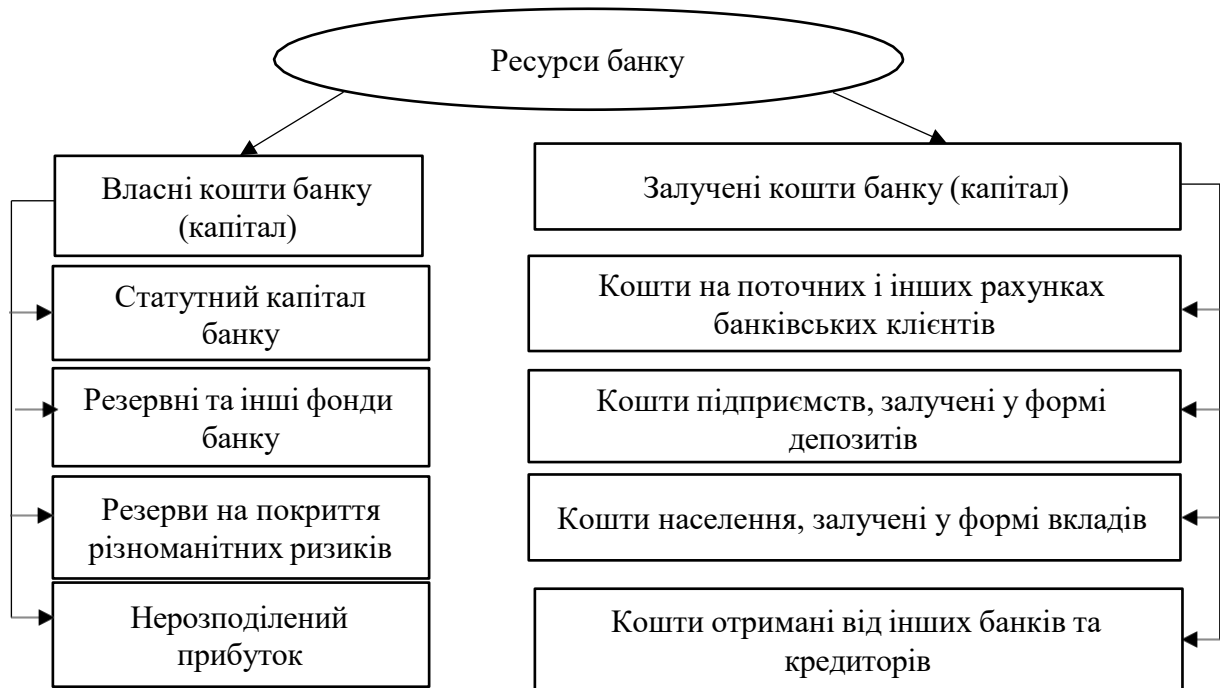
2. Фінансування активних операцій. Активні операції банку – це операції з розміщення залучених коштів з метою отримання прибутку. До них належать кредитування фізичних та юридичних осіб, інвестування в цінні папери, операції з валютою та інші [25; 27]. Саме ресурсна база є джерелом коштів для здійснення активних операцій. Чим більший обсяг ресурсів має банк, тим більше у нього можливостей для кредитування та інвестування. Структура ресурсної бази (співвідношення коротко- та довгострокових коштів, вартість залучення) визначає умови та напрямки активних операцій.

3. Забезпечення прибутковості. Прибуток банку є різницею між доходами від активних операцій та витратами на залучення ресурсів та операційну діяльність. Він є необхідною умовою для розвитку банку, збільшення капіталу, виплати дивідендів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління ресурсною базою передбачає оптимізацію структури пасивів з метою мінімізації витрат на залучення коштів. Банк прагне залучати дешеві ресурси (наприклад, кошти на поточних рахунках) та розміщувати їх у прибуткові активи (наприклад, кредити з високою процентною ставкою). Важливим є також управління строками залучення та розміщення коштів для мінімізації процентного ризику [13; 41].

4. Підтримка фінансової стійкості. Фінансова стійкість банку – це його здатність протистояти негативним впливам зовнішніх та внутрішніх факторів, зберігаючи при цьому свою платоспроможність та виконуючи свої зобов'язання [60, с. 65]. Диверсифікована ресурсна база, тобто наявність різних джерел коштів, зменшує залежність банку від одного джерела фінансування та знижує ризик втрати ліквідності у разі кризи. Наприклад, якщо банк залежить лише від депозитів фізичних осіб, масове зняття депозитів може призвести до серйозних проблем. Наявність

інших джерел, таких як міжбанківські кредити або випущені цінні папери, дозволить банку компенсувати відтік депозитів.

Ресурси банку можна класифікувати за різними критеріями (рис.1.3).



**Рис. 1.3 Структура ресурсів банку**

Джерело: побудовано автором.

За джерелом походження виділяють [3, с. 112]:

1) власні кошти – отримані від акціонерів (учасників) при створенні банку та сформовані у процесі його діяльності, які перебувають у розпорядженні без обмеження строку;

2) залучені кошти – зобов'язання перед клієнтами, кредитними організаціями та НБУ.

3) позикові кошти – залучені кошти та інші майнові цінності. Часто їх поділяють лише власні та залучені кошти. Від ефективності їх використання залежить основний показник успішності діяльності банку, а саме прибутковість. На рис. 1.3 відображено, які кошти входять до кожного джерела.

Отже, можна сказати, що капітал та зобов'язання є основними складовими

ресурсної бази. При цьому капітал є власними коштами банку, що належать його власникам (акціонерам, пайовикам). Він виконує кілька важливих функцій [7; 16; 45]:

- захисна функція, яка полягає в тому, що капітал є «подушкою безпеки», що покриває збитки банку у разі невдалих операцій. Чим більший капітал, тим стійкіший банк до фінансових потрясінь;

- регулююча функція. Дана функція зумовлена тим, що регулюючі органи (наприклад, Національний банк України) встановлюють мінімальні вимоги до капіталу банків, щоб забезпечити стабільність банківської системи;

- операційна функція, яка зумовлена тим, що капітал є джерелом фінансування початкових витрат банку та його розвитку.

Капітал є найбільш стабільною частиною ресурсної бази, оскільки він не підлягає негайному поверненню на вимогу клієнтів. Проте, вартість капіталу для банку, як правило, вища, ніж вартість залучених коштів, оскільки власники очікують отримання прибутку на свої інвестиції.

Зобов'язання ж являють собою залучені та позичені кошти банку, тобто кошти, які банк повинен повернути своїм кредиторам (вкладникам, іншим банкам, інвесторам). Основні види зобов'язань – це депозити, кредити від інших банків та випущені цінні папери (облігації, векселі). Вартість залучених коштів (наприклад, відсотки по депозитах) зазвичай нижча, ніж вартість капіталу, що робить їх більш привабливими для банку з точки зору оптимізації витрат. Проте, зобов'язання є менш стабільними, ніж капітал, оскільки вкладники можуть вимагати повернення своїх депозитів у будь-який момент (особливо це стосується короткострокових депозитів) [35, с. 214].

Співвідношення між капіталом та зобов'язаннями в ресурсній базі є важливим показником фінансової стійкості банку. Чим більша частка капіталу, тим більша фінансова незалежність банку та його здатність протистояти збиткам. Проте, надмірна частка капіталу може знизити прибутковість банку, оскільки вартість капіталу вища за вартість зобов'язань. Тому банк повинен знайти оптимальний

баланс між капіталом та зобов'язаннями [10, с. 13].

Зауважимо й те, що ресурсна база, сформована за рахунок капіталу та зобов'язань, є джерелом фінансування активних операцій банку (кредитування, інвестування). Обсяг та структура ресурсної бази безпосередньо впливають на обсяги та умови кредитування, а також на інвестиційну політику банку.

Ключову роль у забезпеченні стабільності та надійності ресурсної бази відіграє і регулятивний капітал. Це капітал банку, скоригований відповідно до вимог регулюючих органів (в Україні це Національний банк України – НБУ) щодо достатності капіталу. Він є ключовим показником фінансової стійкості та надійності банку, а також його здатності протистояти різним ризикам. Саме він показує, скільки «власних» коштів має банк, щоб покрити потенційні збитки від своєї діяльності та виконати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами.

У табл. 1.1. відобразимо й інші класифікації ресурсів банку.

**Таблиця 1.1**

**Класифікація банківських ресурсів**

Класифікаційний критерій	Види ресурсів банку
1	2
За строком залучення	Короткострокові: до 1 року. Середньострокові: від 1 до 5 років. Довгострокові: понад 5 років.
За вартістю	Дешеві, а саме кошти на поточних рахунках, депозити до запитання. Дорогі, такі як строкові депозити, кредити від НБУ, випущені цінні папери.
За формою залучення	Готівкові: кошти в касі банку. Безготівкові: кошти на рахунках в інших банках, електронні гроші.

Джерело: побудовано автором на основі [25; 29]

Діяльність банків в Україні, зокрема формування їх ресурсної бази, регулюється значною кількістю нормативно-правових актів, основні з них відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Нормативно-правові акти, що регулюють банківську діяльність

Нормативно-правовий акт	Аспект регулювання
Конституція України	Визначає основні засади економічної діяльності в країні, включаючи банківську сферу.
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Основний закон, що регулює діяльність банків в Україні. Він визначає поняття банку, банківської діяльності, види банківських операцій, вимоги до капіталу, ліцензування та нагляд за діяльністю банків.
Закон України «Про Національний банк України»	Визначає функції та повноваження НБУ, включаючи регулювання та нагляд за діяльністю банків.
Нормативно-правові акти НБУ, що охоплюють інструкції, положення, постанови та інші документи, що деталізують вимоги законодавства щодо діяльності банків, зокрема формування їх ресурсної бази. Серед них варто виділити:	Інструкція «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні № 368
	Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень
	Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій
	Положення про планування та порядок проведення інспекційних перевірок

Джерело: побудовано автором на основі [18; 49; 50; 51; 56]

Ключовими аспектами нормативно-правового регулювання ресурсної бази банків є:

1. Вимоги до капіталу. Оскільки встановлюються мінімальні розміри статутного капіталу та нормативи достатності капіталу, що забезпечують фінансову стійкість банків. Наприклад, згідно з інструкцією № 368 мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1) становить 200 млн грн. При цьому банк повинен забезпечити достатній рівень капіталізації, який не лише перевищує базові вимоги, встановлені регулятором (глави 1, 2 розділу IV Інструкції), але й враховує індивідуальні ризики банку, виявлені під час нагляду. Крім того, банк зобов'язаний формувати додаткові буфери капіталу згідно з вимогами глави 3 розділу IV Інструкції та підтримувати рівень внутрішнього капіталу, розрахований відповідно

до Постанови НБУ № 161 [56].

У табл. 1.3 відобразимо діючі нормативи обов'язкового резервування.

**Таблиця 1.3**

**Діючі нормативи обов'язкового резервування**

Залучені кошти	Національна валюта	Іноземна валюта
Кошти на вимогу і кошти на поточних рахунках юридичних осіб	15	25
Кошти на вимогу і кошти на поточних рахунках фізичних осіб	25	35
Строкові кошти і вклади (депозити) фізичних осіб із мінімальним початковим строком погашення до 92 календарних днів (включно)	25	35
Строкові кошти і вклади (депозити) юридичних осіб (крім інших банків)	15	25
Строкові кошти і вклади (депозити) фізичних осіб із мінімальним початковим строком погашення, що становить 93 календарні дні та більше	0	15
Кошти вкладів (депозитів) і кошти на поточних рахунках інших банків- нерезидентів та кредити, що отримані від міжнародних (крім фінансових) та інших організацій-нерезидентів	15	25

Джерело: побудовано автором на основі [38]

2. Регулювання залучення депозитів, бо встановлюються вимоги до укладання договорів банківського вкладу, захисту прав вкладників, гарантування вкладів фізичних осіб.

3. Регулювання міжбанківських операцій, що ґрунтується на встановлених правилах здійснення операцій на міжбанківському ринку, зокрема щодо кредитування та депозитів.

4. Регулювання операцій з цінними паперами. Оскільки встановлюються вимоги до емісії, обігу та обліку цінних паперів, що використовуються банками для залучення коштів.

5. Нагляд за діяльністю банків. НБУ здійснює постійний нагляд за діяльністю банків, включаючи контроль за формуванням та використанням їх ресурсної бази.

Отже, ресурсна база є ключовим елементом функціонування банку, від якого залежить його здатність виконувати свої функції та досягати фінансових цілей.



Структура ресурсної бази банку є важливим показником його фінансового стану. Оптимальна структура залежить від багатьох факторів, таких як спеціалізація банку, ринкова кон'юнктура, рівень ризику та інші. Ефективне управління ресурсною базою є одним з найважливіших завдань банківського менеджменту.

Формування ресурсної бази банку – складний процес, на який впливає безліч факторів, що можна в першу чергу поділяють на макроекономічні, мікроекономічні, інституційні та соціально-психологічні [8; 26].

У табл. 1.4 відобразимо основні макроекономічні фактори.

**Таблиця 1.4**

**Макроекономічні фактори, що впливають на формування ресурсної бази банків**

Фактор	Сутність
Стан економіки	Темпи економічного зростання, рівень інфляції, безробіття, валютний курс – всі ці показники безпосередньо впливають на рівень заощаджень населення та підприємств, а отже, на обсяги депозитів. У період економічного спаду рівень заощаджень, як правило, знижується, що негативно впливає на ресурсну базу банків
Монетарна політика НБУ	Облікова ставка, норми обов'язкового резервування, операції на відкритому ринку – ці інструменти впливають на вартість залучення ресурсів для банків та їхню доступність. Підвищення облікової ставки, наприклад, призводить до зростання вартості кредитів та депозитів, що може стримувати залучення коштів
Податкова політика	Податкові пільги на доходи від депозитів можуть стимулювати населення до розміщення коштів у банках

Джерело: побудовано автором на основі [4; 11]

З табл. 1.4 можемо зробити висновки, що банки повинні враховувати ці фактори у своїй діяльності, щоб ефективно управляти своєю ресурсною базою та забезпечувати свою фінансову стійкість та прибутковість. Тому вони мають здійснювати аналіз економічної ситуації, монетарної та податкової політики держави, а також прогнозування їхнього впливу на поведінку вкладників та можливості залучення коштів.

У табл. 1.5 відобразимо мікроекономічні фактори, що впливають на

формування ресурсної бази банків.

**Таблиця 1.5**

**Мікроекономічні фактори, що впливають на формування ресурсної бази банків**

Фактор	Сутність
Репутація та імідж банку	Довіра клієнтів до банку є ключовим фактором залучення депозитів. Банки з позитивною репутацією та високим рівнем надійності мають більше шансів залучити значні обсяги коштів.
Процентна політика банку	Рівень процентних ставок за депозитами та кредитами, що пропонує банк, є важливим фактором для клієнтів. Встановлення конкурентоспроможних ставок допомагає банку залучити більше вкладників.
Асортимент банківських продуктів та послуг	Широкий спектр послуг, зручні умови обслуговування, використання сучасних технологій (інтернет-банкінг, мобільний банкінг) підвищують привабливість банку для клієнтів.
Ефективність управління активами та пасивами	Збалансоване управління активами та пасивами дозволяє банку оптимізувати структуру ресурсної бази та мінімізувати ризики.
Стратегія розвитку банку	Спеціалізація банку (наприклад, роздрібний, корпоративний, інвестиційний) визначає структуру його ресурсної бази.

Джерело: побудовано автором на основі [5; 11]

При цьому важливим є комплексний підхід, який враховує всі аспекти діяльності банку, від репутації та процентної політики до асортименту послуг та ефективності управління активами та пасивами.

Інституційні фактори, що впливають на формування ресурсної бази банків можна побачити у табл. 1.6.

З табл. 1.6 можна зробити висновок, що інституційні фактори відіграють важливу роль у формуванні ресурсної бази банків, створюючи сприятливе середовище для їхньої діяльності та залучення коштів. Розвинений фінансовий ринок, якісне законодавство та ефективне регулювання, а також наявність системи гарантування вкладів є ключовими елементами інституційної інфраструктури, які сприяють зміцненню довіри до банківської системи та забезпечують стабільне формування ресурсної бази банків. Держава та регулюючі органи повинні постійно

працювати над удосконаленням цих інститутів для забезпечення стабільності та розвитку банківського сектору.

Таблиця 1.6

### Інституційні фактори, що впливають на формування ресурсної бази банків

Фактор	Сутність
Розвиток фінансового ринку	Наявність розвинуеного ринку цінних паперів, міжбанківського ринку, ринку похідних фінансових інструментів розширює можливості банків щодо залучення ресурсів.
Якість законодавства та регулювання	Чітке та ефективне регулювання банківської діяльності, захист прав вкладників сприяють підвищенню довіри до банківської системи.
Система гарантування вкладів	Наявність системи гарантування вкладів підвищує рівень захищеності вкладників та стимулює їх до розміщення коштів у банках

Джерело: побудовано автором на основі [58; 61]

До соціально-психологічних факторів, що впливають на формування ресурсної бази банків можна віднести рівень фінансової грамотності населення, довіру до фінансових інститутів та очікування населення щодо майбутнього економічного розвитку, інфляції, валютного курсу тощо, які впливають на поведінку вкладників [9].

Особливості формування різних видів ресурсів відображено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Формування різних видів ресурсів банку

Вид ресурсу	Особливості формування
1	2
Власні кошти (капітал)	Формуються за рахунок внесків засновників (статутний капітал), накопиченого прибутку, емісії акцій. Регулюються нормативами достатності капіталу, встановленими НБУ.
Депозити фізичних осіб	Залучаються шляхом пропонування різних видів вкладів (строкові, до запитання, ощадні). Важливими факторами є процентні ставки, умови вкладу, репутація банку, система гарантування вкладів.
Депозити юридичних осіб	Залучаються шляхом пропонування розрахунково-касового обслуговування, депозитних програм та ін. Важливими факторами є умови обслуговування, процентні ставки, надійність банку.

**Продовження таблиці 1.7**

Міжбанківські кредити	Залучаються на міжбанківському ринку на короткі терміни для регулювання ліквідності. Вартість залежить від ситуації на ринку та кредитного рейтингу банку.
Кредити від НБУ	Залучаються у разі потреби для підтримки ліквідності. Умови та вартість визначаються НБУ
Випущені цінні папери (облігації, векселі)	Залучаються на ринку цінних паперів. Вартість залежить від кредитного рейтингу банку та ринкової кон'юнктури

Джерело: побудовано автором на основі [41, с. 87]

Перед тим, як формувати ресурсну базу, банк повинен провести ретельну оцінку своїх потреб у ресурсах, враховуючи:

- стратегію розвитку, а саме цілі банку щодо зростання, кредитування, інвестування визначають необхідний обсяг та структуру ресурсів;
- оцінку кредитних, ринкових, операційних та інших ризиків, яка дозволяє визначити необхідний рівень капіталу та ліквідності;
- ринкові умови на основі проведення аналіз процентних ставок, конкуренції та інших ринкових факторів, який дозволяє визначити оптимальні умови залучення ресурсів.

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

Подальший процес формування ресурсної бази також повинен постійно контролюватися та оцінюватися. Це дозволяє [42, с. 770]:

- 1) відстежувати виконання планів за рахунок порівняння фактичних показників залучення ресурсів з плановими, в результаті якого можна виявити відхилення та вжити коригувальних заходів;
- 2) оцінювати ефективність різних джерел фінансування. Адже аналіз

вартості та стабільності різних джерел дозволяє оптимізувати структуру ресурсної бази;

3) контролювати рівень ризиків. Оскільки оцінка структури пасивів дозволяє контролювати рівень процентного ризику, ризику ліквідності та інших ризиків.

Тобто ефективна оцінка ресурсної бази є ключовим елементом управління банківською діяльністю, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони структури ресурсів, оцінити рівень ризиків та розробити стратегії оптимізації. При цьому її головною метою є отримання об'єктивної та всебічної інформації про стан та структуру ресурсів банку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдання оцінка ресурсної бази відображено на рис. 1.4.

Враховуючи значну кількість завдань для оцінки ресурсної бази банків використовуються різні методи, які можна поділити на кілька груп:

1. Аналіз структури пасивів, який охоплює [44; 59]:

- вертикальний аналіз, що спрямований на визначення питомої ваги кожного виду ресурсів у загальній сумі пасивів. Даний вид аналізу дозволяє оцінити структуру ресурсної бази та її зміни в динаміці;

- горизонтальний аналіз, що дозволяє порівняти показники ресурсної бази за різні періоди часу для виявлення тенденцій та змін.

2. Аналіз вартості ресурсів, який може здійснюватися шляхом проведення розрахунку середньої вартості залучених ресурсів або аналізу процентних ставок за депозитами та кредитами.

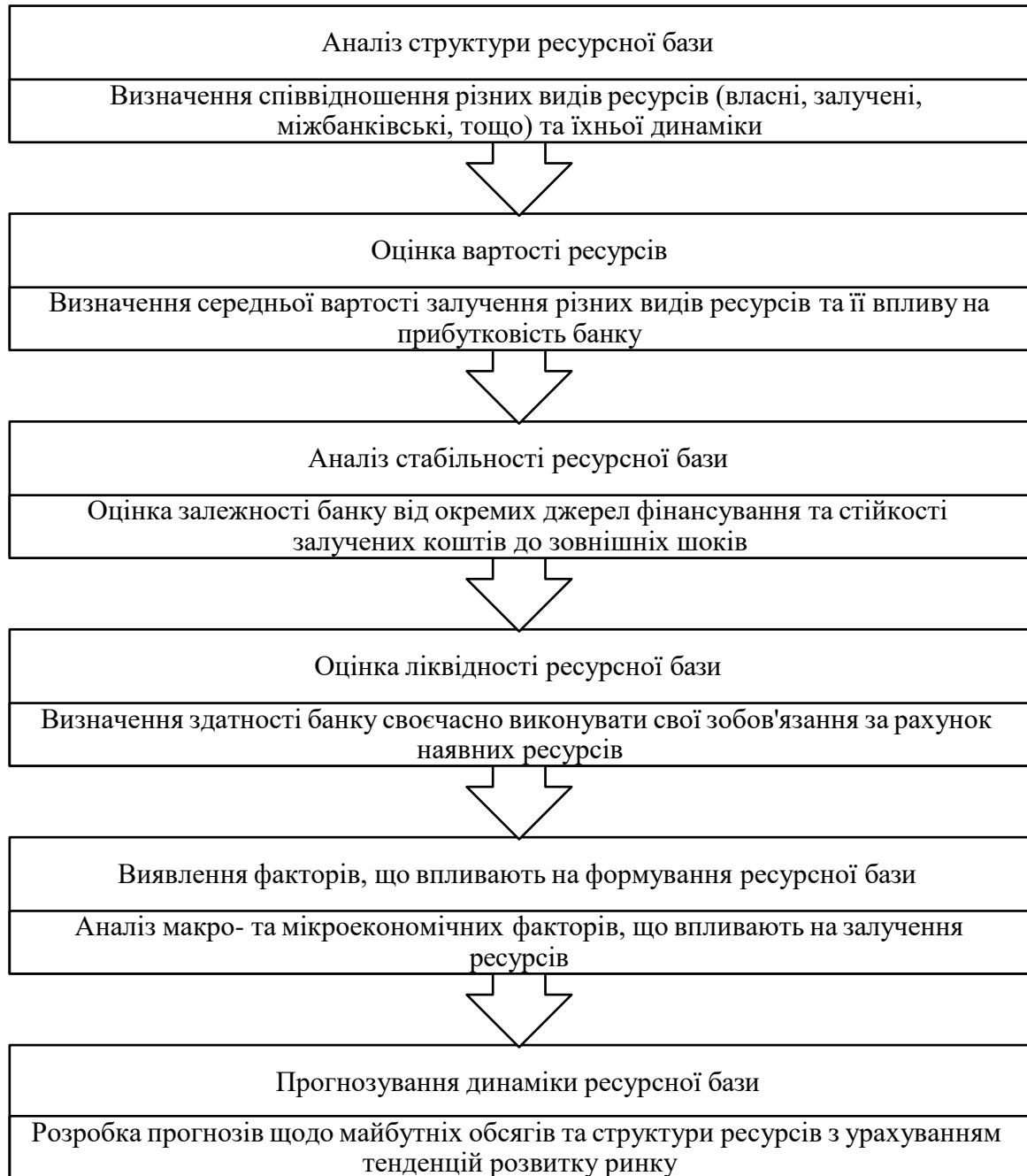
3. Аналіз стабільності ресурсної бази, в межах якого можуть бути розраховані такі показники, як [28, с. 93]:

1. коефіцієнт залежності від окремих джерел фінансування, що визначається як відношення обсягу окремого виду ресурсів до загальної суми пасивів;

2. аналіз динаміки депозитів, що оснований на вивченні тенденцій зміни

обсягів депозитів, зокрема аналіз відтоку депозитів;

3. аналіз строкової структури депозитів, а саме визначення співвідношення коротко- та довгострокових депозитів.



**Рис. 1.4. Завдання оцінка ресурсної бази банку**

Джерело: побудовано автором на основі [62, с. 340]

4. Аналіз ліквідності ресурсної бази, який здійснюється за допомогою

розрахунків різних коефіцієнтів ліквідності (миттєвої, поточної, загальної), які характеризують здатність банку виконувати свої поточні зобов'язання або аналізу структури активів та пасивів за строками.

5. Статистичний аналіз. Під час даного виду аналізу здійснюється використання статистичних методів (кореляційний аналіз, регресійний аналіз) для виявлення залежностей між різними показниками ресурсної бази та макроекономічними факторами.

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

Отже, оцінка ресурсної бази є важливим інструментом для управління банківською діяльністю. Комплексний аналіз структури, вартості, стабільності та ліквідності ресурсів дозволяє банку приймати обґрунтовані рішення щодо залучення та розміщення коштів, мінімізувати ризики та забезпечувати фінансову стійкість.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АБ «УКРГАЗБАНК»

#### 2.1. Аналіз ресурсної бази банків України

Перш ніж проаналізувати ресурсну базу банків України, нами було проведено дослідження динаміки кількості банків України за 2020-2024 рр. (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

#### Динаміка кількості банків в Україні за 2018-2024 рр.

Кількість банків	2019	2020	2021	2022	2023	01.12.2024
Платоспроможні	75	73	71	67	63	63
Зміна	-2	-2	-2	-4	-4	0
Державні, у т. ч. Приватбанк	5	5	4	4	5	6
Зміна	0	0	-1	0	+1	+1
Іноземні	20	20	20	16	14	14
Зміна	0	0	0	-4	-2	0
Приватні	50	48	47	47	44	43
Зміна	-2	-2	-1	0	-3	-1

Джерело: побудовано автором на основі [36]

З табл. 2.1 бачимо, що за період з 2020 р. по кінець 2024 р. спостерігається загальна тенденція до скорочення кількості банків в Україні. Це свідчить про процес консолідації банківського сектору, що є характерним для багатьох розвинених економік.

Найбільш помітне скорочення кількості банків відбулося в 2022 та 2023 рр., що пов'язане з початком повномасштабної війни у нашій країні. З кінця 2023 р. кількість банків залишилася незмінною, що свідчить про певну стабілізацію ситуації на банківському ринку. При цьому незважаючи на загальну тенденцію до скорочення, кількість державних банків, включаючи ПриватБанк, зросла. Це пов'язано з посиленням ролі держави в підтримці стабільності фінансової системи. Кількість іноземних банків натомість скоротилася, що пов'язано з виходом деяких іноземних



гравців з українського ринку через підвищення ризиків. Кількість приватних банків також скоротилася, що пов'язано з поглинаннями, злиттями та відкликом ліцензій у менш конкурентоспроможних банків.

У табл. 2.2 проаналізуємо особливості ресурсної бази банків України за 2019-2024 рр.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз показників ресурсної бази банків України за  
2019-2024 рр., млн.грн**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	01.12.2024
Капітал	199921	209460	255514	215840	295685	409246
з нього: статутний капітал	470712	479932	481535	407021	404751	406208
Зобов'язання банків	1293377	1613381	1797718	2135838	2648628	2789263
Зобов'язання банків в іноземній валюті	568621	648020	613334	799056	867623	968642
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	23912	24235	24948	6457	6763	5256
Кошти суб'єктів господарювання	498157	646491	758434	889526	1260156	1369768
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	552115	681892	726898	933240	1083758	1189364
Кошти небанківських фінансових установ	26885	34704	41410	53188	61741	61704
Загалом	1493298	1822841	2053232	2351678	2944313	3258508
Рентабельність капіталу	33,45	19,22	35,08	9,68	30,20	40,49

Джерело: побудовано автором на основі [39]

З табл. 2.2 спостерігається значне зростання капіталу банків, особливо у 2021

та 2024 рр. Та незважаючи на загальне зростання капіталу, статутний капітал банків демонструє зменшення з 2020 р., пов'язано з реструктуризацією деяких банків діями. Зобов'язання банків, тобто кошти, які банки заборгували своїм кредиторам, суттєво зросли. Це свідчить про збільшення обсягів залучених коштів та розширення діяльності банків. Також спостерігається стійка тенденція до зростання зобов'язань банків в іноземній валюті. Показник «Депозити та кредити інших банків» демонструє значне скорочення, що може свідчити про зменшення залежності українських банків від зовнішнього фінансування. Також варто відмітити стійке зростання коштів як юридичних, так і фізичних осіб на депозитах банків. Показник «Кошти небанківських фінансових установ» також демонструє зростання, що свідчить про розвиток співпраці між банками та небанківськими фінансовими установами.

Рентабельність капіталу банків демонструє значну варіативність, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміна облікової ставки НБУ, рівень конкуренції на банківському ринку тощо.

Отже, аналіз ресурсної бази банків України за 2019-2024 рр. свідчить про зростання капіталу, зобов'язань та депозитів свідчить про підвищення довіри до банківської системи як з боку юридичних, так і фізичних осіб. Однак, для більш детального аналізу необхідно враховувати такі фактори, як макроекономічна ситуація в країні, монетарна політика НБУ, а також специфіку діяльності окремих банків.

У табл. 2.3 відобразимо вертикальний аналіз показників ресурсної бази банків України за 2019-2024 рр.

**Таблиця 2.3**

**Вертикальний аналіз показників ресурсної бази банків України за 2019-2024 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	01.12.2024
1	2	3	4	5	6	7
Капітал	13.4%	11.5%	12.4%	9.2%	10.1%	12.6%
Статутний капітал	31.5%	26.3%	23.5%	17.3%	13.7%	12.5%

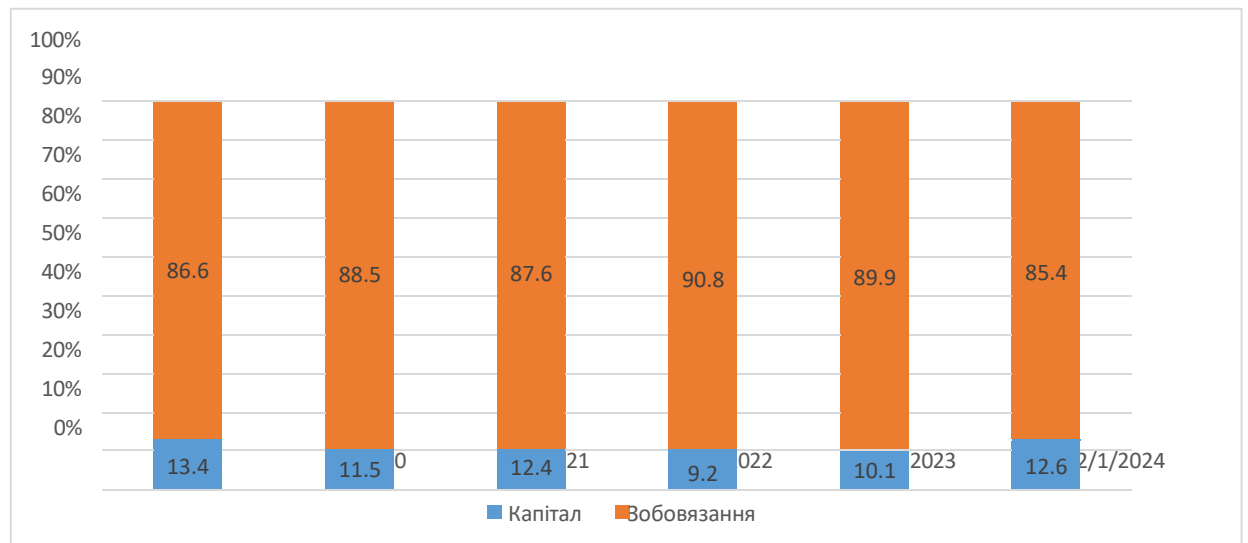
## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Зобов'язання банків	86.6%	88.5%	87.6%	90.8%	89.9%	85.4%
Зобов'язання банків в іноземній валюті	38.1%	35.6%	29.9%	34.0%	29.5%	29.7%
Строкові вклади (депозити) інших банків	1.6%	1.3%	1.2%	0.3%	0.2%	0.2%
Кошти суб'єктів господарювання	33.3%	35.5%	37.0%	37.8%	42.7%	42.0%
Кошти фізичних осіб	37.0%	37.4%	35.4%	39.7%	36.7%	36.5%
Кошти небанківських фінансових установ	1.8%	1.9%	2.0%	2.3%	2.1%	1.9%
Загалом	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Бачимо, що незважаючи на абсолютне зростання всіх складових, частка капіталу в загальному обсязі ресурсів дещо знизилася. Можемо зробити висновок, що ресурсна база банків України в основному формується за рахунок коштів клієнтів (юридичних і фізичних осіб).

На рис. 2.1 відобразимо співвідношення капіталу за зобов'язань банків за 2019-2024 рр.



**Рис. 2.1. Динаміка співвідношення капіталу за зобов'язань банків за 2019-2024 рр., %**

Джерело: побудовано автором на основі [39]

З рис. 2.1 бачимо, що основну частку ресурсної бази банків України складають зобов'язання. При цьому їх роль в структурі ресурсів у 2022 р. була максимальною та складала 90,8%. Це свідчить про високий рівень залучення коштів від клієнтів та інших банків. Наразі вона складає найменше значення у досліджуваному періоді – 85,4%. Зменшення частки зобов'язань може означати, що банки стають більш незалежними від зовнішніх джерел фінансування.

Також нами було здійснено горизонтальний аналіз структури зобов'язань за групами банків за 2020-2023 рр. (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4**

**Горизонтальний аналіз структури зобов'язань за групами банків за 2020-2023 рр., млн. грн**

Банки	2020	2021	2022	2023
Державні	531	506	607	888
Приватбанк	334	341	492	615
Іноземні	472	546	620	733
Приватні	276	405	414	552
Всього	1613	1798	2649	2789

Джерело: побудовано автором на основі [39]

З табл. 2.4 спостерігається стійке зростання зобов'язань державних банків. Зростання зобов'язань Приватбанку також є значним. Це може бути пов'язано з процесом відновлення його позицій на ринку після націоналізації та активною маркетинговою політикою. Іноземні та приватні банки також демонструють стійке зростання зобов'язань.

У табл. 2.5 здійснимо вертикальний аналіз структури зобов'язань за групами банків за 2020-2023 рр.

З табл. 2.5 можна зробити висновок, про нестабільність частки державних банків в загальній структурі зобов'язань. Адже з 2020 до 2022 рр. частка державних банків знизилася з 33% до 23%. Але у 2023 р. їх частка знову становила 32%. Натомість за цей час зростала частка іноземних та приватних банків в структурі

зобов'язань.

**Таблиця 2.5**

**Вертикальний аналіз структури зобов'язань за групами банків за 2020-2023 рр.**

Банки	2020	2021	2022	2023
Державні	33%	28%	23%	32%
Приватбанк	21%	19%	19%	22%
Іноземні	29%	30%	23%	26%
Приватні	17%	22%	16%	20%
Всього	100%	100%	100%	100%

Джерело: побудовано автором на основі [39]

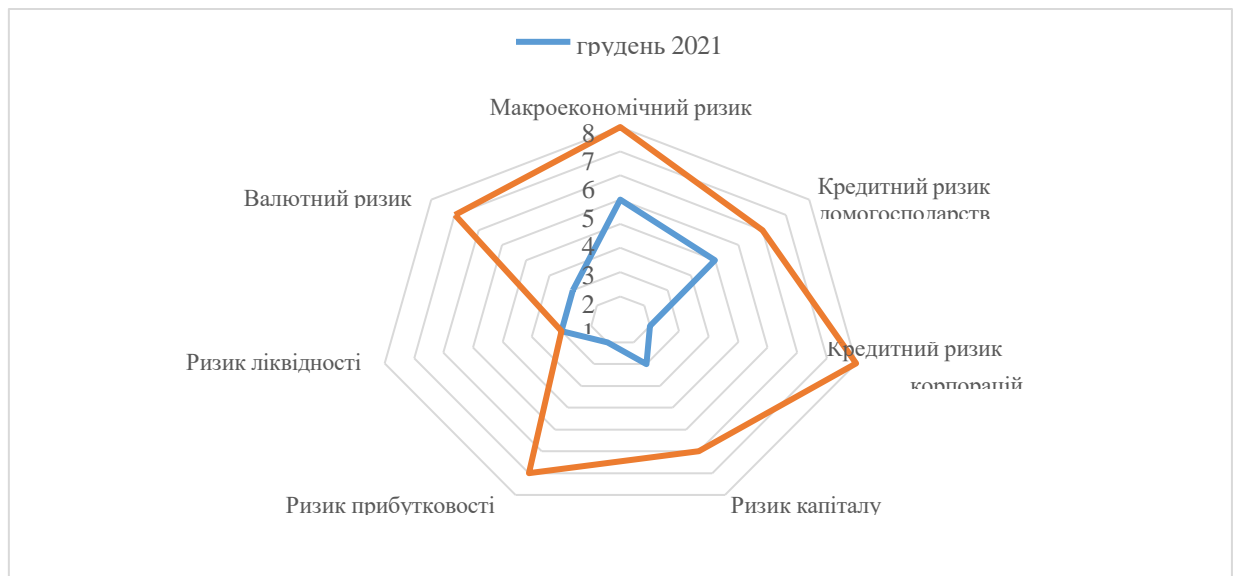
В контексті дослідження ресурсної бази вітчизняних банків варто відмітити, що війна в Україні суттєво вплинула на макроекономічні показники країни, що, в свою чергу, створило значні виклики для банківського сектору. Безпрецедентне падіння ВВП, висока інфляція та девальвація національної валюти призвели до зростання кредитних ризиків та зниження довіри до національної валюти. В першу чергу, війна в Україні спровокувала глибоку інфляційну кризу. У 2022 р. інфляція досягла 18% і характеризувалася високою неоднорідністю за різними групами товарів та регіонами. Основними факторами, що зумовили таке стрімке зростання цін, стали порушення ланцюгів постачання, зниження виробничих потужностей та зростання виробничих витрат [47, с. 151].

Для покриття дефіциту державного бюджету Національний банк України вдався до монетизації боргу. Однак, масштаби такої монетизації були обмеженими, оскільки вона може призвести до подальшого зростання інфляції. Тому Україна потребувала значної зовнішньої фінансової допомоги для стабілізації фінансової системи.

Загалом війна в Україні призвела до значного погіршення якості кредитних портфельів банків. Втрата прибутків підприємствами, руйнування активів та зниження платоспроможності позичальників спричинили необхідність формування

додаткових резервів під кредитні збитки. Але незважаючи на значний відтік депозитів на початку війни, банківська система продемонструвала високу стійкість. Завдяки оперативним заходам Національного банку та підтримці міжнародних партнерів, ліквідність банків була відновлена, а довіра клієнтів поступово повернулася.

Війна стала каталізатором трансформації системи управління ризиками в банківському секторі. Кардинально змінена макроекономічна ситуація вимагала від фінансових установ перегляду та адаптації своїх моделей оцінки ризиків. Порівняння карти ризиків за 2021 та 2023 рр. (рис. 2.2) наочно демонструє, наскільки значно змінилися пріоритети в роботі з ризиками.



**Рис. 2.2 Карта ризиків фінансового сектору**

Джерело: побудовано автором на основі [57, с. 96]

З рис. 2.1 бачимо, що масштабна війна в Україні призвела до значного погіршення макроекономічних показників, що відобразилося на зростанні макроекономічного ризику для банківської системи. Особливо гострою проблемою стала криза економіки, пов'язана зі спадом виробництва, дефіцитом бюджету та девальвацією національної валюти.

Ключовим ризиком для банківського сектору досі залишається кредитний

ризик. При цьому у 2022 р. для оцінки стійкості банків до потенційних кредитних втрат Національний банк провів реверсивне стрес-тестування. Результати тесту показали, що навіть за умови значних кредитних втрат, більшість великих банків зможуть зберегти позитивний капітал.

Зниження платоспроможності домогосподарств внаслідок війни призвело до зростання частки прострочених кредитів у портфелях банків. Тому для обмеження цього ризику банкам наразі необхідно здійснювати більш ретельну оцінку кредитоспроможності потенційних позичальників та встановлювати більш жорсткі умови кредитування.

Кредитний ризик також значно зріс для корпоративних клієнтів. Зростання очікуваних кредитних збитків змусило банки збільшити відрахування до резервів, що негативно вплинуло на їхню прибутковість. Незважаючи на те, що наразі рівень капіталізації банків є достатнім, прогнозується подальше зростання ризику нестачі капіталу внаслідок збільшення кредитних втрат.

Попри значну волатильність на фінансових ринках, банківська система продемонструвала високий рівень ліквідності. Завдяки своєчасним заходам з управління ліквідністю, банкам вдалося уникнути проблем з погашенням своїх зобов'язань.

Валютний ризик залишається одним з ключових для банківської системи. Для його мінімізації Національний банк ввів тимчасову фіксацію курсу та стимулював дедоларизацію економіки. Зростання гривневого кредитного портфелю в основному забезпечувалось державним сектором. Попит на кредити з боку приватного сектору залишається низьким через високий рівень невизначеності та економічні труднощі. Незважаючи на зниження попиту на кредити, рівень ліквідності банківської системи залишається високим завдяки значному притоку депозитів. Зростання депозитів відбувається як за рахунок гривневих вкладів населення, так і за рахунок валютних вкладів бізнесу.

Формування значних резервів під можливі кредитні збитки призвело до

зростання збитків банківського сектору. Однак, більшість банків залишаються прибутковими. Загалом банківський сектор продемонстрував здатність адаптуватися до нових умов, зберігаючи операційну ефективність. Однак, зростання резервування під впливом регуляторних заходів призвело до збільшення збитків.

Протягом 2023 р. спостерігалася стійка тенденція до зростання обсягів коштів, які банки залучали від населення та бізнесу. Зокрема, частка коштів клієнтів у загальній структурі пасивів банківських установ на початок 2024 р. досягла рекордного рівня в 92,1%. Це свідчить про високий рівень довіри населення до банківської системи та бажання громадян зберігати свої кошти в національній валюті. Водночас, залежність банків від рефінансування Національного банку України поступово зменшувалася і досягла мінімального рівня за рік. Така динаміка свідчить про посилення фінансової стійкості банківської системи та її здатність самостійно залучати необхідні ресурси.

У липні 2023 р. деякі банківські установи здійснили перегляд умов вкладів, що передбачали можливість дострокового розірвання договору. Такі вклади були перекласифіковані як кошти на вимогу, що більш точно відображає їхню фактичну ліквідність. В результаті цього частка строкових вкладів населення тимчасово знизилася. Однак, незважаючи на цю корекцію, загальна тенденція до зростання обсягів строкових депозитів зберіглася. Особливо активним попитом користувалися депозити зі строком від 3 до 6 місяців. Водночас, банки з розвиненою мережею інтернет-банкінгу досягли значних успіхів у залученні депозитів в іноземній валюті.

У відповідь на сповільнення інфляції Національний банк України розпочав поступове зниження облікової ставки протягом другої половини 2023 р. За цей період облікова ставка була знижена чотири рази на загальну суму 10 процентних пунктів, досягнувши рівня 15% річних. Незважаючи на це, банки продовжували пропонувати відносно високі ставки за тримісячними депозитними сертифікатами НБУ. Крім того, підвищені резервні вимоги до поточних коштів стимулювали банки залучати строкові депозити населення. У результаті, зниження ставок закладами відбувалося



повільніше, ніж зниження облікової ставки.

Ключовим фактором зростання прибутковості банківського сектору в 2023 р. стало значне збільшення чистого процентного доходу. Основний внесок у цей дохід зробили доходи від інвестицій у депозитні сертифікати Національного банку України та облігації внутрішньої державної позики. Водночас витрати на формування резервів під можливі кредитні збитки залишалися відносно невеликими. Однак, прийняття Верховною Радою України закону про підвищення податку на прибуток для банків до 50% за 2023 р. суттєво вплине на фінансові результати сектору в цілому. Це призведе до зменшення чистого прибутку банків та може спонукати їх до перегляду своїх бізнес-моделей [17].

Національний банк України, після тривалої перерви, зумовленої повномасштабною війною, у квітні 2023 р. відновив оцінку стійкості банківської системи. Результати цього комплексного аналізу показали, що більшість банків мають достатні капіталові буфери, а банківська система в цілому демонструє високу стійкість. Однак, для п'яти фінансових установ, серед яких і АБ «Укргазбанк», були встановлені підвищені вимоги до капіталу. Варто зазначити, що станом на дату оцінки «Укргазбанк» вже перевищував необхідний рівень капіталізації.

Зауважимо, що в межах проведеної оцінки стійкості 20 найбільших банків України, які контролюють понад 90% активів банківського сектору, було детально проаналізовано якість їхніх активів, зокрема кредитних портфелів.

Оцінка якості активів (AQR) показала, що банки в цілому адекватно оцінюють потенційні кредитні ризики. Необхідність додаткового формування резервів під можливі кредитні збитки виявилася незначною і склала близько 1% від загального обсягу резервів. Крім того, верифікація вартості заставного майна та екстраполяція результатів AQR на весь кредитний портфель також не призвели до суттєвих коригувань капіталу банків. Таким чином, результати оцінки свідчать про загалом добрий стан активів банківської системи. Для подальшого розвитку банкам рекомендується врахувати результати оцінки та відповідно скорегувати свої стратегії

[37].

Наразі в рамках виконання умов Меморандуму з МВФ та курсу на євроінтеграцію, Національний банк України готується підвищити вимоги до мінімального статутного капіталу банків до 5 млн. євро. Підвищення капітальних вимог до банків є необхідним кроком для забезпечення фінансової стабільності країни. Цей захід відповідає сучасним європейським стандартам і дозволяє знизити ризики системної банківської кризи. Більш капіталізовані банки будуть здатні ефективніше поглинати економічні шоки, що позитивно вплине на загальну макроекономічну ситуацію [31].

Протягом тривалого часу мінімальний розмір статутного капіталу українських банків становив 200 млн. грн, що було результатом компромісу між регулятором та банківською спільнотою. Нові норми щодо мінімального статутного капіталу банків після набуття чинності, надають фінансовим установам шість місяців для приведення своїх показників у відповідність до вимог. Це рішення, обумовлене необхідністю приведення українського банківського сектору у відповідність до європейських стандартів, створює значні виклики для менших банків. Оскільки близько десяти фінансових установ не відповідають новому нормативу, їм доведеться або значно збільшити свій капітал, або розглянути інші варіанти, такі як злиття або поглинання. Цей процес, хоча й болісний, сприятиме підвищенню стійкості банківської системи та захисту вкладників.

З цього можна зробити висновок, що банківський сектор України очікує період активної докапіталізації. Фінансові установи, які не дотягують до нового мінімального розміру статутного капіталу, повинні будуть залучати додаткові інвестиції. Якщо акціонери не зможуть забезпечити необхідну суму, банки можуть зіткнутися з процедурою реструктуризації або навіть ліквідації. Проте, враховуючи, що для більшості банків розрив між поточним і необхідним рівнем капіталу є відносно невеликим, очікується, що значна частина банківського сектору зможе успішно пройти цей період адаптації.

При прогнозованому середньорічному курсі євро на рівні 50 гривень, номінальна вимога до статутного капіталу банків в національній валюті може зрости до 250-300 млн. грн. Для виконання нових вимог таким банкам доведеться розглянути різні варіанти, включаючи збільшення капіталу за рахунок приватних інвестицій, злиття з іншими банками або оптимізацію бізнес-моделі. Аналіз даних НБУ за 1 вересня 2024 р. демонструє, що значна частина українських банків не відповідає новим вимогам щодо капіталізації. Серед таких банків можна назвати [31]:

- АТ «Сітібанк» – статутний капітал 200 млн. грн;
- АТ «Скайбанк» – статутний капітал 200 млн. грн;
- АТ «Банк Український капітал» – статутний капітал 200 млн. грн;
- «Полікомбанк» – статутний капітал 200 млн. грн;
- АТ «Банк ТРАСТ-КАПІТАЛ» – статутний капітал 210 млн. грн;
- АТ «БАНК «ПОРТАЛ» – статутний капітал 210 млн. грн;
- ПрАТ «Банк фамільний» – статутний капітал 200 млн. грн;
- АТ «Моторбанк» – статутний капітал 210 млн. грн;
- АТ «Оксі банк» – статутний капітал 200 млн. грн.

Крім зазначених банків, існує ймовірність, що й інші фінансові установи зіткнуться з необхідністю докапіталізації для відповідності новим вимогам. Незважаючи на те, що для багатьох з них сума необхідного дофінансування може бути відносно невеликою, залучення додаткових інвестицій в умовах війни є складним завданням. Це може призвести до реструктуризації банківського сектору та зміни його ландшафту.

## **2.2. Характеристика АБ «УКРГАЗБАНК»**

АБ «Укргазбанк» має тривалу історію, що сягає 1993 р. Спочатку створений як результат об'єднання ЗАТ «Інтергазбанк» та ВАТ АБ «Укргазбанк» і «Хаджибейбанк», банк поступово розвивався та зміцнювався. Перетворення

«Хаджибейбанку» на «Укргазбанк» у 1997 р. стало знаковою подією в історії банку. Ця зміна назви відображала не просто ребрендинг, а стратегічне переорієнтацію банку на обслуговування енергетичного сектору України, зокрема, газової галузі. Обрана назва прямо вказувала на тісний зв'язок банку з енергетичним сектором, зокрема, з газовою галуззю, яка була одним з ключових сегментів української економіки. Також назва підкреслювала важливість банку для держави та його роль у забезпеченні стабільності енергетичного сектору [42].

Після перейменування банк активно розвивався в кількох напрямках:

1. Розширення мережі. Була розширена мережа відділень по всій Україні, що дозволило банку наблизитися до клієнтів і забезпечити їм зручний доступ до банківських послуг.

2. Розвиток продуктів і послуг. Асортимент банківських продуктів і послуг постійно розширювався. Крім традиційних банківських операцій, банк почав пропонувати нові продукти, такі як кредитування, депозити, інвестиційні послуги тощо.

3. Технологічна модернізація. АБ «Укргазбанк» активно впроваджував нові технології, що дозволило йому підвищити ефективність роботи, покращити якість обслуговування клієнтів та розширити спектр онлайн-сервісів.

4. Міжнародне співробітництво. Банк активно співпрацював з міжнародними фінансовими інституціями, що дозволило йому залучати додаткові ресурси для розвитку та підвищити свою репутацію на міжнародній арені.

5. Соціальна відповідальність. АБ «Укргазбанк» взяв на себе активну участь у соціальних проектах, спрямованих на підтримку освіти, культури та спорту.

З 2015 р. Укргазбанк набув статусу стратегічно важливого об'єкта державної власності, що підтверджує його ключову роль у фінансовій системі України.

Станом на кінець 2017 р. АБ «Укргазбанк» демонстрував високий рівень ділової активності та міцні позиції на банківському ринку України. За результатами численних незалежних рейтингів, банк визнавався одним з найнадійніших та

найпрофесійніших фінансових інститутів країни. Зокрема, «Укргазбанк» очолював рейтинг найкращих банків для малого та середнього бізнесу за версією видання «Особистий рахунок», став лідером у номінації «Ощадний вклад» та увійшов до трійки найкращих банків України за версією «Financial Club». Високі результати АБ «Укргазбанк» у рейтингах 2017 року підтверджують його ефективну стратегію розвитку та високу якість послуг. Адже банк не лише увійшов до ТОП-10 найнадійніших банків за оцінкою рейтингового агентства «Стандарт-Рейтинг», але й став лідером серед державних банків за надійністю депозитів. Це є свідченням того, що «Укргазбанк» є одним з найкращих виборів для клієнтів, які цінують стабільність та надійність.

Ключові характеристики АБ «Укргазбанк» відображено у табл. 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Ключові характеристики АБ «Укргазбанк»**

Характеристика	Опис
Розмір та частка на ринку	Займає одне з лідируючих місць за розміром активів та часткою на ринку серед українських банків.
Профіль клієнтів	Обслуговує як великих корпоративних клієнтів (включаючи енергетичні компанії), так і малий та середній бізнес, а також фізичних осіб.
Спектр послуг	Пропонує широкий спектр банківських послуг: кредитування, депозити, розрахунково-касове обслуговування, інвестиційні продукти, міжнародні розрахунки тощо.
Технологічна оснащеність	Активно впроваджує сучасні технології: інтернет-банкінг, мобільний банкінг, електронний підпис, що дозволяє клієнтам отримувати послуги дистанційно.
Соціальна відповідальність	Бере активну участь у соціальних проектах, підтримуючи освіту, культуру, спорт та інші сфери.
Міжнародне співробітництво	Співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями, що дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку та підвищити свою репутацію на міжнародній арені.

Джерело: побудовано автором

Наразі АБ «Укргазбанк» прагне стати лідером серед українських банків, пропонуючи широкий спектр традиційних та інноваційних фінансових послуг, які

повністю задовольняють потреби клієнтів. Кредитна установа бачить свою місію в гармонійному поєднанні інтересів клієнтів, співробітників, акціонерів, суспільства та держави, сприяючи стабільному розвитку економіки країни.

Завдяки ефективній стратегії розвитку, АБ «Укргазбанк» став одним з лідерів українського банківського сектору. Банк пропонує широкий спектр фінансових послуг, від розрахунково-касового обслуговування до складних інвестиційних продуктів. Основними функціями АБ «Укргазбанк» є:

- фінансування інвестицій. Адже банк забезпечує фінансову підтримку інвестиційних проєктів як власних, так і за дорученням клієнтів, надаючи кредити, інвестуючи в цінні папери та інші фінансові інструменти;
- емісія цінних паперів. АБ «Укргазбанк» має право випускати різноманітні платіжні документи та цінні папери (чеки, акредитиви, векселі, акції, облігації тощо), які є засобами розрахунків та інвестицій;
- операції з цінними паперами. Оскільки Банк здійснює купівлю, продаж та зберігання як державних, так і корпоративних цінних паперів, сприяючи розвитку ринку капіталів;
- гарантійні послуги. АБ «Укргазбанк» виступає гарантом виконання зобов'язань третіх осіб, надаючи різноманітні види гарантій (платіжні, тендерні тощо);
- банк виконує функції казначейства, забезпечуючи виконання державного бюджету та здійснюючи розрахунки з державними органами;
- факторинг. АБ «Укргазбанк» купує у підприємств права вимоги за поставлені товари чи надані послуги, беручи на себе ризики неповернення коштів, що дозволяє компаніям отримувати швидке фінансування;
- валютні операції. АБ «Укргазбанк» здійснює купівлю та продаж іноземної валюти, а також дорогоцінних металів, забезпечуючи клієнтів необхідними валютними ресурсами;

– Банк надає послуги довірчого управління активами клієнтів, включаючи управління портфелями цінних паперів та іншими фінансовими інструментами;

– АБ «Укргазбанк» надає широкий спектр консультаційних послуг у сфері фінансів, інвестицій та управління ризиками.

Крім того, установа активно підтримує екологічні проекти, демонструючи свою соціальну відповідальність.

АБ «Укргазбанк» є публічним акціонерним товариством, тобто його статутний капітал поділений на акції, які можуть вільно обертатися на фондовому ринку. Це означає, що будь-яка фізична або юридична особа може придбати акції банку і таким чином стати його акціонером. Така форма власності передбачена чинним законодавством України, яке скасувало поділ акціонерних товариств на «закриті» та «відкриті». Акціонерна структура АБ «Укргазбанк» характеризується значною долею державної власності. Більше 94% акцій належить Міністерству фінансів України, що робить банк одним з найбільших державних банків країни. Решта акцій розподілена між емітентом банку та невеликою кількістю фізичних осіб, серед яких є й такі, що проживають на тимчасово окупованих територіях. Структура банку – це логічно побудована система взаємопов'язаних підрозділів, які забезпечують ефективну роботу фінансової установи. У випадку з АБ «Укргазбанк», ця структура передбачає декілька рівнів управління та спеціалізації.

Структура управління АБ «Укргазбанк» – це чітко визначена система органів, які відповідають за прийняття рішень, контроль та управління діяльністю банку. Дана структура відповідає вимогам законодавства України та міжнародних стандартів корпоративного управління.

Основними елементами структури банку є:

1. Головна установа банку (ГУБ). Це центральний офіс банку, де зосереджені основні функції управління. Тут розташовані вище керівництво банку (голова правління, заступники), профільні служби (юридичний, фінансовий відділи

тощо) та підрозділи, які розробляють стратегію розвитку банку, контролюють його діяльність та надають методичну допомогу відділенням.

2. Дирекції (регіональні/обласні). Це проміжний рівень управління між головною установою та відділеннями. Дирекції координують роботу відділень на своїй території, забезпечують виконання планів та завдань, встановлених головною установою, а також надають методичну допомогу відділенням.

3. Відділення, які являють собою найнижчий рівень структури банку, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Відділення здійснюють широкий спектр банківських операцій (приймання депозитів, видача кредитів, обмін валюти тощо).

4. Профільні служби. Це підрозділи головної установи, які відповідають за окремі напрямки діяльності банку (фінанси, право, інформаційні технології тощо).

Принципами побудови структури є:

- Ієрархічність, згідно якого кожен підрозділ підпорядкований вищостоящому органу управління;
- функціональна спеціалізація, адже кожен підрозділ виконує чітко визначені функції;
- територіальний принцип. Оскільки відділення обслуговують клієнтів на певній території.

Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами. Також Банк має можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, а завдяки спеціалізації підрозділів клієнти отримують кваліфіковану допомогу.

Дворівнева структура управління (головна установа – дирекція – відділення) дозволяє:

- збалансувати централізацію та децентралізацію управління. Адже головна установа визначає загальну стратегію, а дирекції та відділення адаптують її до місцевих умов;
- посилити контроль за діяльністю відділень. Оскільки дирекції



здійснюють постійний моніторинг роботи підпорядкованих відділень;

– швидко реагувати на потреби клієнтів, завдяки тому, що відділення можуть оперативно вирішувати локальні проблеми.

Затверджені типові організаційні структури забезпечують єдиний підхід до побудови мережі банку та сприяють ефективній координації роботи всіх підрозділів. Таким чином, структура АБ «Укргазбанк» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну роботу банку, високу якість обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура управління банком складається з таких елементів:

1. Загальні збори акціонерів – це вищий орган управління банком, який має найвищу повноваження. Загальні збори приймають стратегічні рішення щодо діяльності банку, обирають та відкликають членів наглядової ради та ревізійної комісії, затверджують річні звіти та розподіляють прибуток.

2. Наглядова рада, що є незалежним органом, який здійснює контроль за діяльністю правління банку. Наглядова рада відповідає за захист інтересів акціонерів, забезпечення прозорості та ефективності діяльності банку. До основних функцій наглядової ради належать: затвердження стратегії розвитку банку, контроль за виконанням бюджету, призначення та звільнення членів правління, затвердження внутрішніх документів банку.

3. Правління, що являє собою виконавчий орган банку, який відповідає за повсякденну діяльність банку. Правління реалізує рішення загальних зборів акціонерів та наглядової ради, розробляє операційні плани, організовує роботу підрозділів банку.

4. Ревізійна комісія – незалежний орган, який здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю банку. Ревізійна комісія перевіряє фінансову звітність, дотримання банком законодавства та внутрішніх документів.

5. Департамент внутрішнього аудиту, а саме структурний підрозділ банку, який підпорядковується наглядовій раді та здійснює постійний контроль за

діяльністю банку. Департамент внутрішнього аудиту проводить планові та позапланові аудити, оцінює ефективність систем контролю та управління ризиками.

Основними принципами корпоративного управління в банку є:

- розподіл повноважень. Між загальними зборами акціонерів, наглядовою радою та правлінням чітко розподілені повноваження, що забезпечує ефективне управління банком;
- прозорість. Для цього Банк регулярно публікує фінансову звітність та іншу інформацію, що дозволяє акціонерам та іншим зацікавленим особам оцінити його фінансовий стан та результати діяльності;
- відповідальність, адже кожен орган управління несе відповідальність за виконання своїх функцій;
- незалежність, що підтверджується тим, що Наглядова рада та ревізійна комісія є незалежними органами, які не підпорядковані правлінню.

Наведений перелік підрозділів АБ «Укргазбанк» свідчить про складну та багаторівневу структуру банку, яка дозволяє ефективно здійснювати широкий спектр банківських послуг. Для кращого розуміння функціоналу кожного підрозділу можна виділити основні блоки, відображені у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Основні блоки структури управління АБ «Укргазбанк»**

Блок	Складові
1	2
Блок управління та контролю	Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління, Ревізійна комісія – вище керівництво банку, яке формує стратегію, контролює діяльність та приймає важливі рішення.
	Департамент внутрішнього аудиту – здійснює внутрішній контроль за фінансово-господарською діяльністю банку.
	Служба корпоративного секретаря – забезпечує дотримання вимог корпоративного управління, веде протоколи засідань органів управління.
Блок операційної діяльності	Перший відділ – концентрується на ключових банківських операціях, таких як казначейські операції, інвестиції, роздрібне банківство та обслуговування малого і середнього бізнесу.
	Контакт-центр – забезпечує комунікацію з клієнтами, надає консультації та приймає заявки.

## Продовження таблиці 2.7

1	2
	<p>Управління депозитарної діяльності – здійснює облік цінних паперів та забезпечує безпеку депозитарних операцій.</p> <p>Управління з питань взаємодії з небанківськими установами – забезпечує взаємодію з іншими фінансовими інститутами та регуляторами.</p> <p>Управління по роботі з простроченою заборгованістю – вирішує питання щодо повернення проблемних кредитів.</p> <p>Управління комплексу та методології – розробляє методичні матеріали, забезпечує єдиний підхід до проведення банківських операцій.</p>
Блок підтримки бізнесу	<p>Юридичний департамент, що забезпечує юридичний супровід діяльності банку.</p> <p>Фінансовий департамент – здійснює фінансовий аналіз, складає звітність.</p> <p>Департамент управління персоналом – займається кадровими питаннями.</p> <p>Департамент банківської безпеки – забезпечує безпеку банківських операцій та захист інформації.</p> <p>Департамент інформаційних технологій – відповідає за розробку та підтримку IT-інфраструктури банку.</p> <p>Департамент маркетингу та реклами – проводить маркетингові дослідження, розробляє рекламні кампанії.</p> <p>Департамент господарського забезпечення забезпечує матеріально-технічне забезпечення банку.</p>
Інші важливі підрозділи	<p>Департамент міжнародного співробітництва – забезпечує співпрацю з іноземними банками та фінансовими організаціями.</p> <p>Департамент врегулювання боргових зобов'язань – вирішує питання щодо реструктуризації боргів.</p> <p>Департамент екологічного реінжинірингу займається питаннями екологічної безпеки та енергоефективності.</p>

Джерело: побудовано автором

Аналіз табл. 2.7 дозволяє зробити висновки, що така детальна структура дозволяє банку:

- 1) ефективно управляти ризиками, бо кожен підрозділ відповідає за управління певними видами ризиків;
- 2) забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Оскільки спеціалізація підрозділів дозволяє надавати клієнтам професійні консультації та швидко вирішувати їхні питання;
- 3) адаптуватися до змін ринку. Адже гнучка структура дозволяє банку оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Станом на початок 2024 р. мережа відділень АБ «Укргазбанк» нараховувала

220 відділень, з яких 121 (55%) були обладнані генераторами та резервними каналами зв'язку відповідно до вимог Національного банку України. Це дозволяє забезпечити безперебійну роботу цих відділень навіть за умов відключення електроенергії або збоїв у зв'язку, що є особливо важливим в умовах нестабільної енергосистеми. Решта відділень банку також мають певні засоби резервного живлення та комунікацій.

Основними напрямками нашої діяльності у 2023 р. були обслуговування корпоративних клієнтів, малого та середнього бізнесу, а також роздрібних клієнтів. Крім того, банк активно розвивав казначейські та інвестиційні напрями. АБ «Укргазбанк» розробив власну стратегію розвитку на період 2022-

2024 рр., яку було затверджено Наглядовою радою 20 грудня 2021 р. Однак, з початком повномасштабної війни в Україні, держава визначила нові пріоритети для банківського сектору. Кабінет Міністрів України затвердив Основні напрями діяльності банків державного сектору, які передбачають активну участь банків у підтримці економіки країни в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Таким чином, стратегія розвитку АБ «Укргазбанк» була скоригована з урахуванням нових державних вимог.

Через повномасштабну війну та введення воєнного стану, досягнення показників діяльності банків державного сектору, які були визначені в мирний час і зафіксовані в Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору, стало неможливим. Ключові аспекти, пріоритети та показники, які були закладені в стратегії розвитку кожного окремого банку, більше не відповідали поточній ситуації.

Тому керівництвом Банку на було вирішено, що у період воєнного стану та післявоєнного відновлення АБ «Укргазбанк» зосередиться на:

1. Підтримці економічного фронту. Наданні фінансової допомоги підприємствам, що забезпечують життєдіяльність країни, зокрема у сферах енергетики, інфраструктури та оборонно-промислового комплексу. Активна участь у фінансуванні пріоритетних проектів, які сприяють розвитку економіки країни.

2. Захисті прав клієнтів. Забезпеченні безперебійного доступу до

фінансових послуг для всіх категорій населення та захисті їхніх коштів.

3. Відновленні економіки. Сприянні відновленню зруйнованої інфраструктури та бізнесу шляхом надання кредитних ресурсів та інших фінансових інструментів.

4. Цифровій трансформації. Швидкому переходу на цифрові канали обслуговування для підвищення зручності клієнтів та стійкості до зовнішніх загроз.

5. Забезпеченні кібербезпеки. Захисті інформаційних систем банку від кібератак та інших цифрових загроз.

6. Стійкості до криз. Розробці та впровадженні ефективних механізмів управління ризиками для мінімізації наслідків кризових ситуацій.

7. Соціальна відповідальність. Підтримка населення та бізнесу в складний період, забезпечення соціального захисту та сприяння розвитку регіонів.

8. Інноваційність. Впровадження нових технологій та продуктів для підвищення ефективності роботи та задоволення потреб клієнтів.

9. Партнерство. Співпраця з державними органами, міжнародними організаціями та іншими банками для досягнення спільних цілей.

10. Прозорість та підзвітність. Забезпечення прозорості діяльності та підзвітності перед акціонерами, клієнтами та суспільством.

11. Створення стійкої фінансової системи. Формування надійної та стійкої банківської системи, здатної протистояти різноманітним викликам.

12. Посилення міжнародної репутації. Підвищення міжнародного рейтингу банку та залучення іноземних інвестицій.

У 2023 році АБ «Укргазбанк» активно працював над реалізацією своїх стратегічних цілей, зокрема, надаючи значну підтримку пріоритетним галузям економіки та підприємствам критичної інфраструктури. Банк активно долучався до державних програм, забезпечуючи фінансування важливих проектів. Для забезпечення безперебійної роботи та підвищення рівня безпеки, банк модернізував свою ІТ-інфраструктуру, розширив використання хмарних технологій та впровадив

додаткові заходи щодо захисту інформації. Завдяки ефективній роботі та дотриманню вимог регулятора, банк досяг значних результатів, отримавши чистий прибуток у розмірі 1,9 млрд грн.

Протягом 2023 р. АБ «Укргазбанк» активно працював над управлінням ризиками, зокрема кредитними. На початку року спостерігалось незначне перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), що є типовим для системно важливих банків. Проте, завдяки оперативним заходам, вже з 24 березня цей показник був приведений у відповідність до вимог регулятора і станом на кінець року становив комфортні 14,83% від регулятивного капіталу. При цьому значення нормативу великих кредитних ризиків (Н8) становило 247,82% при нормативному значенні не більше 800%. Станом на кінець дня 31 грудня 2023 року, значення нормативу LCR (коефіцієнту покриття ліквідністю) у всіх валютах – 189,78% (при нормативному значенні не менше 100%), LCR в іноземній валюті - 217,69% (при нормативному значенні не менше 100%), а значення NSFR (коефіцієнту чистого стабільного фінансування) – 139,18% (при нормативному значенні не менше 100%).

Станом на 31 грудня 2023 р. АБ «Укргазбанк» повністю дотримувався нормативів Національного банку України щодо обсягу відкритої валютної позиції. Так, значення довгої відкритої валютної позиції, тобто перевищення активів в іноземній валюті над зобов'язаннями, склало лише 1,28% від встановленого ліміту в 5%. Аналогічно, коротка відкрита валютна позиція, що характеризує перевищення зобов'язань над активами в іноземній валюті, становила всього 0,27% від ліміту. Ці показники свідчать про збалансовану валютну позицію банку та його спроможність ефективно управляти валютними ризиками відповідно до вимог регулятора.

Станом на 31 грудня 2023 р. фінансовий стан Банку був стабільним та відповідав усім вимогам регулятора. Регулятивний капітал Банку на кінець року становив 11 369 885,7 тис. грн., що забезпечило виконання нормативів достатності капіталу. Показник адекватності капіталу (Н2) склав 15,81%, значно перевищивши

мінімально допустиме значення в 10%, що свідчить про високий рівень капіталізації Банку. Також Банк успішно виконав норматив достатності основного капіталу (НЗ), який склав 11,49% при мінімальній вимозі в 7%. Таким чином, можна констатувати, що капітальна база Банку є достатньою для покриття потенційних ризиків та забезпечення його стабільної діяльності.

Частка АБ «Укргазбанк» у активах банківської системи станом на 01.01.2024 складає 6,0%. Кредитний портфель клієнтів банківської системи станом на 01.01.2024 складає 688,4 млрд. грн., частка АБ «Укргазбанк» у кредитному портфелі складає 9,2%. Портфель коштів клієнтів банківської системи України станом на 01.01.2024 складає 2 436,0 млрд. грн., частка АБ «УКРГАЗБАНК» у портфелі коштів клієнтів складає 6,3%. Протягом 2023 р. Банк виконував усі взяті на себе зобов'язання вчасно та в повному обсязі.

Отже, АБ «Укргазбанк» сьогодні – це один з найбільших банків України (94,94% акцій належать державі), який пройшов довгий шлях від спеціалізованого банку до універсального фінансового інституту. Установа пропонує широкий спектр банківських послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб.

### **2.3. Оцінка ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК»**

Для проведення оцінки ресурсної бази АБ «Укргазбанк» нами було проведено проведемо горизонтальний аналіз, що відображений у табл. 2.8.

З табл. 2.8 бачимо, що за показником «Кошти клієнтів» спостерігається стійке зростання, що свідчить про збільшення депозитів фізичних та юридичних осіб. Натомість, показник «Кошти банків» різко скоротився у 2023 р. Це може бути пов'язано зі зміною стратегії банку щодо залучення міжбанківських кредитів, посиленням вимог регулятора до ліквідності або іншими факторами.

Значні коливання показника «Похідні фінансові зобов'язання» свідчать про активну роботу банку на фінансових ринках. Сильне зростання у 2023 р. пов'язано з

розширенням спектру пропонуванних банком фінансових інструментів. За показником «Інші фінансові зобов'язання» спостерігається загальне зниження, що може бути пов'язано зі зміною структури пасивів банку.

Інші нефінансові зобов'язання зростали протягом досліджуваного періоду, що пов'язано зі збільшенням операційної діяльності банку.

Таблиця 2.8

## Горизонтальний аналіз ресурсної бази АБ «Укргазбанк» тис. грн

Ресурсна база	2021	2022	2023	Зміна (+,-), у %	
				2022/2021	2023/2022
Кошти клієнтів	96 736 381	112 778 613	154 133 564	16,5	36,4
Кошти банків	4 799 959	5 568 569	2 794 957	15,6	-49,7
Похідні фінансові зобов'язання	72 346	737	20 376	-98,9	2763,9
Інші фінансові зобов'язання	1 343 870	771 373	648 999	-42,9	-15,7
Інші нефінансові зобов'язання	402 119	526 915	613 411	31	16,4
Усього зобов'язань	111 640 614	124 729 827	164 621 731	11,7	31,9
Статутний капітал	13 837 000	13 837 000	13 837 000	-	-
Емісійний дохід	135 942	135 942	135 942	-	-
Резервні та інші фонди банку	590 676	967 777	967 777	63,8	-
Інші резерви	(2 185)	(864 441)	1 528 277	-39441,7	224,8
Нерозподілений прибуток	(1 309 788)	(5 539 413)	(3 602 601)	322,8	-34,8
Усього власного капіталу	11 630 902	6 916 122	11 245 652	-40,7	62,4
Усього власного капіталу та зобов'язань	123 271 516	131 645 949	175 867 383	6,8	33,5

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Після зниження у 2022 р. власний капітал АБ «Укргазбанк» значно зріс у 2023 р. Станом на 31 грудня 2023 р. статутний капітал АБ «Укргазбанк» становив 13 884 000 тис. грн. і був поділений на 13 836 522 922 прості акції та 477 078 привілейованих акцій номінальною вартістю 1 гривня кожна. Така структура капіталу залишилася



незмінною порівняно з попереднім роком. Власники простих акцій мають право голосу на загальних зборах акціонерів, отримують дивіденди та мають право на частину майна банку у разі його ліквідації. Привілейовані акції надають своїм власникам право на фіксований дивіденд, виплачуваний щорічно, та обмежене право голосу на загальних зборах акціонерів, яке передбачено статутом банку.

У табл. 2.9 відобразимо кількість випущених і повністю сплачених акцій за 2021-2023 рр.

**Таблиця 2.9**

**Кількість випущених і повністю сплачених акцій за 2021-2023 рр.**

Випущені і зареєстровані	Кількість акцій, тис.		Номінальна вартість тис.грн		Всього
	Прості	Привілейовані	Прості	Привілейовані	
2021	13 836 523	477	13 836 523	477	13 837 000
2022	13 836 523	477	13 836 523	477	13 837 000
2023	13 836 523	477	13 836 523	477	13 837 000

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Проведений горизонтальний аналіз дозволяє зробити висновок про динамічний розвиток ресурсної бази АБ «Укргазбанк». Банк активно адаптується до змін на ринку, розширює свою клієнтську базу та зміцнює свої фінансові позиції.

Також, нами було проведено вертикальний аналіз оцінки ресурсної бази АБ «Укргазбанк» (табл. 2.10).

З табл. 2.10 бачимо, що понад 90% ресурсної бази АБ «Укргазбанк» складають зобов'язання.

Проаналізовані показники дозволяють виділити нам основні тенденції в ресурсній базі банку за 2021-2023 рр.

1) зростання залежності від коштів клієнтів. Збільшення частки коштів клієнтів у структурі ресурсів свідчить про посилення ролі роздрібного бізнесу для банку.

2) спостерігаються значні зміни в структурі пасивів банку, пов'язані зі зміною стратегії банку та зовнішніми факторами.

3) підвищення фінансової стійкості, внаслідок зростання власного капіталу. Нами було здійснено розрахунок коефіцієнтів ресурсної бази для АБ «Укргазбанк».

Таблиця 2.10

## Вертикальний аналіз оцінки ресурсної бази АБ «Укргазбанк»

Ресурсна база	Частка у %		
	2021	2022	2023
Кошти клієнтів	86.6	90.4	93.3
Кошти банків	4.3	4.4	1.7
Похідні фінансові зобов'язання	0.1	0.1	0.1
Інші фінансові зобов'язання	1.2	0.6	0.4
Інші нефінансові зобов'язання	3.6	4.2	3.7
Усього зобов'язань	91.6	94.8	93.6
Статутний капітал	1.2	1.1	0.8
Емісійний дохід	0.1	0.1	0.1
Резервні та інші фонди банку	0.5	0.8	0.6
Інші резерви	0.0	-0.7	0.9
Нерозподілений прибуток	-1.2	-4.2	-2.2
Усього власного капіталу	9.4	5.2	6.4
Усього власного капіталу та зобов'язань	100	100	100

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Таблиця 2.11

## Розрахунок коефіцієнтів для АБ «Укргазбанк»

Коефіцієнт	2021	2022	2023
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залучених коштів	11,6	10,4	12
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та пасивів	5,9	5,5	6,1
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	7,3	6,8	7,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності

З табл. 2.11 можна зробити висновок, що АБ «Укргазбанк» демонструє достатній рівень фінансової стійкості. Коефіцієнти співвідношення власного капіталу та залучених коштів, хоча і демонструють деякі коливання, але в цілому перебувають на прийнятному рівні. Коефіцієнт захищеності власного капіталу свідчить про те, що банк має достатній запас міцності для покриття можливих збитків і забезпечення повернення вкладів клієнтам.

Можна зробити висновки, що за досліджуваний період в АБ «Укргазбанк» відбулося значне зростання депозитів клієнтів. Послідовне збільшення депозитів як фізичних осіб, так і підприємств свідчить про зростаючу довіру до банку та його здатність залучати нових клієнтів. Також відбулося поліпшення фінансової стабільності. Адже збільшення коефіцієнта достатності капіталу банку свідчить про те, що банк краще готовий протистояти потенційним збиткам і має міцнішу фінансову позицію. Розраховані фінансові коефіцієнти вказують на те, що банк підтримує прийнятний рівень ризику.

Щодо динаміки ресурсної бази, то зменшення коштів, запозичених від інших банків, і зростання залежності від депозитів клієнтів свідчать про стратегічний зсув до більш стабільної та диверсифікованої бази фінансування. Зростання похідних фінансових зобов'язань свідчить про те, що банк активно розширює пропозицію своїх продуктів і бере участь у більш складних фінансових операціях. Паралельно з цим збільшення інших нефінансових зобов'язань може відображати зростання операційної діяльності банку та експансію на нові ринки.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АБ «УКРГАЗБАНК» НА ОСНОВІ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

#### 3.1. Аналіз закордонного досвіду розвитку ресурсної бази банків

Розвиток ресурсної бази банків є ключовим фактором їхньої стабільності та ефективності. Закордонний досвід у цій сфері є надзвичайно цінним, оскільки він демонструє різноманітні стратегії та інструменти, які банки використовують для залучення коштів та формування оптимальної структури активів.

В процесі аналізу нами було виявлено, що сучасний банківський сектор перебуває під впливом численних факторів, таких як технологічний прогрес, глобалізація, зміна клієнтських потреб та посилення регуляторних вимог. У відповідь на ці виклики банки активно розвивають свою ресурсну базу, шукаючи нові джерела фінансування та вдосконалюючи свої операційні моделі.

Сучасні банки прагнуть мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від одного джерела фінансування. Вони активно залучають кошти на міжнародних ринках капіталу, використовують інструменти інвестиційного банкінгу, розвивають партнерські відносини з іншими фінансовими інститутами.

Основними тенденціями диверсифікації джерел фінансування банків є:

- 1) залучення коштів на міжнародних ринках капіталу, а саме випуск облігацій, єврооблігацій, участь у синдікованих кредитах;
- 2) розвиток інвестиційного банкінгу шляхом надання послуг з управління активами, консультування з питань злиття та поглинання, андеррайтинг;
- 3) партнерство з іншими фінансовими інститутами на основі реалізації спільних проектів, обміну ресурсами, технологіями;
- 4) залучення коштів від нетрадиційних інвесторів, у таких як пенсійні фонди, страхові компанії, венчурні фонди;

- 5) випуск інкасових сертифікатів для фінансування експортних операцій;
- 6) випуск векселів для короткострокового фінансування;
- 7) залучення коштів через інтернет-платформи (краудфандинг, P2P-кредитування).

Основні переваги та ризики тенденцій диверсифікації джерел фінансування для розвитку ресурсної бази сучасних банків відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Диверсифікація джерел фінансування

Тенденція	Переваги	Ризики
Залучення коштів на міжнародних ринках капіталу	Доступ до великих обсягів фінансування, зниження вартості капіталу, диверсифікація джерел фінансування, підвищення міжнародного іміджу.	Валютні ризики, ризики зміни процентних ставок, регуляторні ризики, ризики ліквідності.
Розвиток інвестиційного банкінгу	Збільшення доходів від комісійних послуг, диверсифікація діяльності, посилення позицій на ринку.	Висока конкуренція, необхідність значних інвестицій у технології та персонал, регуляторні ризики.
Партнерство з іншими фінансовими інститутами	Доступ до нових ринків, зниження витрат, підвищення ефективності діяльності.	Ризики втрати контролю над частиною бізнесу, конфлікт інтересів, репутаційні ризики.
Залучення коштів від нетрадиційних інвесторів	Доступ до нових джерел фінансування, довгострокові інвестиції.	Високі вимоги до прозорості та звітності, ризики втрати контролю над управлінням активами.
Випуск інкасових сертифікатів	Фінансування експорту, зниження ризиків неплатежу.	Висока конкуренція, залежність від кон'юнктури експортного ринку.
Випуск векселів	Швидкий і гнучкий спосіб залучення фінансування.	Висока залежність від кон'юнктури грошового ринку, ризик неплатежу.
Залучення коштів через інтернет-платформи	Зниження витрат на залучення фінансування, доступ до нових сегментів клієнтів.	Високі ризики кібербезпеки, регуляторні ризики, ризик неплатежу.

Джерело: складено автором

З табл. 3.1 можна зробити висновок, що вибір оптимальної стратегії диверсифікації ресурсів є складним завданням і вимагає ретельного аналізу

внутрішніх і зовнішніх факторів.

Сучасний банківський сектор активно трансформується під впливом технологічного прогресу. Інноваційні рішення не тільки спрощують взаємодію клієнтів з банками, але й відкривають нові можливості для залучення коштів. Розглянемо детальніше ключові технології та їх вплив на розвиток ресурсної бази банків.

1. Фінтех-індустрія та розвиток банківських послуг суттєво змінюють ландшафт фінансового ринку, в тому числі й підходи до формування ресурсної бази банків. В першу чергу це сприяє створенню нових каналів залучення депозитів, таких як:

- мобільні додатки та інтернет-банкінг. Завдяки зручним та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсам, клієнти можуть відкривати депозити онлайн, відстежувати свої заощадження та здійснювати інші операції в будь-який час і в будь-якому місці. Це значно спрощує процес залучення депозитів і розширює аудиторію клієнтів;

- персоналізовані пропозиції. Використовуючи дані про клієнтів, банки можуть розробляти індивідуальні пропозиції з урахуванням їхніх потреб та фінансових можливостей. Це підвищує лояльність клієнтів та стимулює їх до збільшення своїх депозитів;

- соціальний банкінг. Тенденція до залучення друзів та родичів до використання банківських продуктів через соціальні мережі та інші онлайн-платформи дозволяє банкам розширювати свою клієнтську базу.

Також в межах цього напрямку відбувається розвиток нових фінансових продуктів. Адже конкуренція на фінансовому ринку змушує банки пропонувати клієнтам дедалі вищі ставки за депозитами. При цьому банки пропонують клієнтам широкий спектр інвестиційних продуктів, таких як інвестиційні фонди, пайові інвестиційні фонди та індивідуальні інвестиційні рахунки. Це дозволяє банкам не тільки залучати додаткові кошти, але й підвищувати свою дохідність. Деякі банки пропонують своїм клієнтам страхові продукти, що дозволяє їм диверсифікувати

джерела доходу та залучати додаткові кошти.

Партнерство з фінтех-компаніями дозволяє банкам пропонувати клієнтам нові, інноваційні послуги, такі як P2P-кредитування, криптовалютні сервіси та ін. Одночасно з цим така співпраця дозволяє банкам отримувати доступ до нових технологій та розробляти більш ефективні продукти. Все це допомагає банкам швидше адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові технології.

Наступна тенденція розвитку ресурсної бази банків у сучасному світі – управління ризиками. Зростання глобалізації, фінансової інтеграції та технологічних інновацій призвели до збільшення складності та різноманітності ризиків, з якими стикаються банки. Тому ефективне управління ризиками є не просто бажаним, а необхідним елементом для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку банківської системи.

Важливість управління ризиками полягає у тому, що:

- інвестори, як інституційні, так і приватні, все більше уваги приділяють рівню управління ризиками в банках. Чим нижчі ризики, тим вища довіра інвесторів, що сприяє залученню додаткових коштів;
- ефективне управління ризиками допомагає банкам підтримувати необхідний рівень ліквідності, що дозволяє їм своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами;
- добре розвинене управління ризиками сприяє формуванню позитивного іміджу банку серед клієнтів, партнерів та регуляторів;
- своєчасне виявлення та управління ризиками допомагає уникнути значних фінансових втрат;
- банки з ефективною системою управління ризиками краще протистоять негативним впливам економічних циклів та інших зовнішніх факторів.

Отже, світовий банківський сектор постійно розвивається, адаптуючись до нових технологій, регуляторних вимог та мінливих потреб клієнтів. При цьому кожен регіон має свої особливості та лідерів, які задають тренди для всієї галузі.

Розглянемо докладніше досвід провідних банків США, Європи та Азії.

Американські банки традиційно вважаються лідерами світового банківського сектору завдяки високому рівню інноваційності та конкуренції. Такі американські банки, такі як «JPMorgan Chase», «Bank of America», «Citigroup» та «Wells Fargo», протягом десятиліть займають лідируючі позиції на світовій банківській арені. У табл. 3.2 розглянемо характерні риси американських банків.

**Таблиця 3.2**

**Характерні риси американських банків**

Риси	Приклади
Високий рівень цифрової трансформації	Активне використання мобільних додатків, інтернет-банкінгу, блокчейн-технологій.
Розвинений інвестиційний банкінг	Послуги з управління активами, консультування з M&A, андеррайтинг.
Широкий спектр фінансових послуг	Крім традиційних банківських послуг, американські банки пропонують страхування, брокерські послуги, управління інвестиціями.
Висока конкуренція	Велика кількість банків, що змушує їх постійно вдосконалюватися та шукати нові ніші.

Джерело: складено автором

Така тенденція до інноваційності та конкуренції пов'язана з тим, що в США підприємництво є невід'ємною частиною культури. Цей дух підприємництва поширюється і на банківський сектор, стимулюючи банки до постійного пошуку нових рішень. А завдяки тому, що внутрішній ринок США великий та різноманітний – це дозволяє банкам експериментувати з новими продуктами та послугами, а також масштабувати успішні проекти.

Європейські банки славляться своєю стабільністю та жорстким регулюванням. Ці характеристики формувалися протягом багатьох десятиліть і значною мірою зумовлені історичними, культурними та економічними факторами. У табл. 3.3 розглянемо характерні риси європейських банків.



Таблиця 3.3

### Характерні риси європейських банків

Риси	Приклади
Строгі регуляторні вимоги	Високі стандарти капіталізації, ліквідності та управління ризиками.
Співпраця з іншими фінансовими інститутами	Активна участь у європейських банківських об'єднаннях та міжнародних проектах.
Фокус на роздрібному банкінгу	Велика частка роздрібних клієнтів та широкий спектр послуг для них.
Стійкість до криз	Європейські банки демонстрували високу стійкість під час фінансової кризи 2008 року.

Джерело: складено автором

Основними стратегіями розвитку ресурсної бази європейських банків є:

- розширення цифрових каналів. Наприклад, активний розвиток інтернет-банкінгу та мобільних додатків дозволяє залучати нових клієнтів та знизити витрати;
- персоналізація послуг. Адже за допомогою аналізу даних банки можуть пропонувати своїм клієнтам індивідуальні фінансові рішення;
- партнерство з фінтех-компаніями, що дозволяє банкам швидко впроваджувати нові технології та продукти;
- деякі європейські банки розширюють свою діяльність на нові географічні ринки, особливо в країнах, що розвиваються.

Азіатські банки останніми роками демонструють стрімкий розвиток, який супроводжується постійним розширенням їхньої ресурсної бази. Цей процес значною мірою обумовлений високими темпами економічного зростання в регіоні, підвищенням рівня життя населення та активною політикою держав, спрямованою на розвиток фінансового сектору. При цьому ключовими факторами розвитку ресурсної бази азіатських банків є:

- швидке економічне зростання. Високі темпи економічного зростання в багатьох азіатських країнах призводять до збільшення доходів населення та підприємств, що сприяє зростанню попиту на банківські послуги та, відповідно,

збільшенню обсягів депозитів;

- розширення середнього класу в Азії, що призводить до збільшення кількості клієнтів банків, які мають заощадження та готові інвестувати;
- державна підтримка. Багато азіатських урядів надають значну підтримку банківському сектору, що сприяє його розвитку та розширенню ресурсної бази;
- азіатські банки активно впроваджують нові технології, що дозволяє їм залучати нових клієнтів, підвищувати ефективність роботи та розширювати спектр пропонованих послуг;
- активна участь азіатських країн у світовій економіці сприяє залученню іноземних інвестицій в банківський сектор.

Наразі багато азіатських банків активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках, особливо в країнах АСЕАН та інших регіонах.

У табл. 3.4 порівняємо основні тенденції розвитку ресурсної бази банків у світі.

**Таблиця 3.4**

**Основні тенденції розвитку ресурсної бази банків у світі**

Критерій	США	Європа	Азія
Інноваційність	Висока	Середня	Висока
Регулювання	Середнє	Високе	Середнє
Конкуренція	Висока	Середня	Висока
Фокус на ринку	Роздрібний та корпоративний	Роздрібний	Роздрібний
Міжнародна присутність	Висока	Висока	Зростає

Джерело: складено автором

Отже, банківський сектор у всьому світі демонструє високий рівень інноваційності, особливо у сферах цифрових технологій, персоналізації послуг та нових фінансових продуктів. При цьому регуляторні вимоги до банків постійно зростають, що спрямовано на підвищення їхньої фінансової стійкості та захист інтересів споживачів. Також банки у всіх регіонах стикаються з жорсткою

конкуренцією, як між собою, так і з боку фінтех-компаній. Тому банки все активніше виходять на міжнародні ринки, що дозволяє їм диверсифікувати свої ризики та збільшити прибутковість. Більшість банків у світі приділяють значну увагу розвитку роздрібного бізнесу, оскільки цей сегмент є найбільш динамічним і перспективним.

Аналіз регіональних особливостей розвитку ресурсної бази банків дозволив виявити, що американські банки відзначаються високим рівнем інноваційності та конкуренції, що стимулює їх постійно вдосконалюватися та шукати нові ніші. Вони мають широкий спектр послуг і сильні позиції на міжнародному ринку. Європейські банки характеризуються високим рівнем регулювання та стійкістю. Вони активно співпрацюють між собою і фокусуються на розвитку роздрібного бізнесу. Азіатські банки демонструють високі темпи зростання та інноваційності. Вони активно залучають кошти на внутрішньому ринку і поступово розширюють свою присутність на міжнародній арені.

Можемо зробити висновок, що банки повинні постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та змінювати свої бізнес-моделі. При цьому задоволення потреб клієнтів має бути пріоритетом для всіх банків. Наразі все більшу роль у банківській діяльності відіграють цифрові технології та співпраця з іншими банками та фінансовими інститутами, що дозволяє розширити можливості та знизити ризики.

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення ресурсної бази банківської системи України**

На основі аналізу ресурсної бази банківської системи України нами були розроблені пропозиції щодо її вдосконалення.

Оскільки банківська система України стикається з серйозними викликами через тривалу війну та економічну кризу державна підтримка є критично

важливою для забезпечення стабільності банківської системи та підтримки економіки. Така підтримка дозволяє банкам виконувати свої соціальні функції, підтримувати економіку та забезпечувати населення необхідними фінансовими послугами.

Наразі існує декілька механізмів, за допомогою яких держава може надавати підтримку державним банкам:

1. Капіталізація. Вона може реалізувати завдяки прямим ін'єкціям капіталу, коли держава безпосередньо вкладає кошти у капітал банку, що дозволяє збільшити його регулятивний капітал та підвищити фінансову стійкість. Або держава може надати гарантії щодо зобов'язань банку перед кредиторами, що підвищує довіру до банку та полегшує йому залучення коштів.

2. Ліквідність, а саме надання рефінансування. В такому випадку НБУ може надавати банкам кредити на вигідних умовах для забезпечення їхньої ліквідності. Також держава може закуповувати активи банків, що дозволяє звільнити їх від проблемних активів та покращити якість балансу.

3. Реструктуризація боргу. Держава може відстрочити платежі за боргами банків, що дозволяє їм звільнити кошти для фінансування інших напрямків діяльності. У крайніх випадках держава може списати частину боргу банків.

4. Гарантування депозитів: Держава може надати гарантії на депозити фізичних осіб, що підвищує довіру до банківської системи.

У табл. 3.5 здійснимо порівняння механізмів підтримки державних банків.

**Таблиця 3.5**

**Порівняння механізмів підтримки державних банків**

Механізм підтримки	Переваги	Недоліки
1	2	3
Капіталізація	Збільшення фінансової стійкості, підвищення довіри інвесторів	Високі витрати для державного бюджету, можливість морального ризику

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Ліквідність	Забезпечення безперебійної діяльності банків, підтримка кредитування економіки	Може призвести до неефективного використання ресурсів за умов відсутності структурних реформ
Реструктуризація боргу	Зменшення фінансового навантаження на банки, покращення їхньої фінансової стійкості	Може спотворити ринкові сигнали та призвести до неефективного розподілу ресурсів
Гарантування депозитів	Підвищення довіри населення до банківської системи, стабілізація фінансового ринку	Може стимулювати моральний ризик у банків

Джерело: складено автором

Вибір оптимального механізму підтримки українських банків є складним завданням, яке вимагає комплексного аналізу ситуації та врахування багатьох факторів. Тому комбінований підхід, який включає в себе різні механізми підтримки, може бути найбільш ефективним для забезпечення стабільності фінансової системи та підтримки економічного зростання.

Залучення іноземних інвестицій є надзвичайно важливим для відновлення та розвитку української економіки. Але варто розуміти, що триваюча війна та високий рівень корупції є основними факторами, який стримують інвесторів. Тому для залучення іноземного капіталу необхідно створити сприятливі умови, які б мінімізували ризики для інвесторів та максимізували їхню довіру.

Конкретні заходи для залучення іноземних інвестицій, що сприятимуть подальшому вдосконаленню ресурсної бази банківської системи України наведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Конкретні заходи для залучення іноземних інвестицій

Напрямок	Конкретні заходи
1	2
Політична стабільність та безпека	Прийняття закону про антикорупцію, створення незалежного антикорупційного органу, реформа правоохоронних органів, забезпечення безпеки інвестицій

## Продовження табл. 3.6

1	2
Підтримка малого та середнього бізнесу	Створення фондів підтримки малого та середнього бізнесу, надання гарантій за кредитами, спрощення доступу до державних закупівель
Залучення міжнародних фінансових інституцій	Укладання нових угод про співпрацю з МВФ, Світовим банком та іншими міжнародними фінансовими організаціями, участь у міжнародних проектах

Джерело: складено автором

Подальший розвиток цифрових банківських послуг в умовах війни та економічної кризи є стратегічно важливим для України. Він дозволяє підвищити доступність фінансових послуг, залучити додаткові інвестиції та зміцнити стійкість банківської системи. Конкретні заходи для розвитку цифрових банківських послуг наведено у табл. 3.7.

## Таблиця 3.7

## Конкретні заходи для розвитку цифрових банківських послуг

Напрямок	Конкретні заходи
Регуляторне середовище	Розробка єдиного закону про фінансові технології, спрощення процедури ліцензування для фінтех-компаній, створення регуляторної пісочниці
Цифрова інфраструктура	Інвестиції в розвиток широкосмугового інтернету, створення єдиного державного порталу електронних послуг, розвиток платіжних систем
Інновації	Створення фонду підтримки інновацій у фінансовому секторі, проведення хакатонів та конкурсів, співпраця з університетами
Фінансова грамотність	Розробка навчальних програм з фінансової грамотності, проведення інформаційних кампаній у ЗМІ
Міжнародне співробітництво	Участь у міжнародних проектах, залучення міжнародних експертів, підписання угод про співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями

Джерело: складено автором

Реалізація зазначених у табл. 3.7 заходів може призвести до таких позитивних результатів:

- збільшення доступу до фінансових послуг, особливо для населення у віддалених регіонах;

- зниження вартості фінансових послуг за рахунок автоматизації процесів та зниження операційних витрат;
- підвищення конкуренції на фінансовому ринку за рахунок появи нових гравців та інноваційних продуктів;
- зростання інвестицій завдяки залученню іноземних інвестицій в український фінтех-сектор;
- розвиток цифрових банківських послуг створює нові робочі місця в ІТ-сфері.

Але для досягнення успіху необхідно створити сприятливе регуляторне середовище, інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, підтримувати інновації та підвищувати фінансову грамотність населення. Тут варто зазначити, що фінансова грамотність є ключовим фактором для особистого добробуту та сталого розвитку економіки. Вона дозволяє людям приймати обґрунтовані фінансові рішення, ефективно управляти своїми коштами та досягати своїх фінансових цілей. Особливо важливою фінансова грамотність стає в умовах економічної нестабільності та зростання кількості фінансових продуктів.

У табл. 3.8 відобразимо рекомендовані заходи та програмами для підвищення фінансової грамотності населення, розділеними за цільовими аудиторіями та методами.

**Таблиця 3.8**

**Конкретні заходи та програми для підвищення фінансової грамотності населення**

Цільова аудиторія	Заходи та програми
1	2
Діти та підлітки	Включення фінансової грамотності в шкільну програму як окремого предмета або інтегрованого модуля в інші предмети.
	Створення інтерактивних навчальних програм та ігор для дітей та підлітків.
	Проведення фінансових олімпіад та конкурсів.
	Співпраця з батьками для підвищення їхньої фінансової грамотності та залучення

	їх до освітнього процесу дітей.
--	---------------------------------

### Продовження табл. 3.8

1	2
Молодь	Розробка спеціальних програм для студентів, зокрема, з питань управління особистими фінансами, кредитування, інвестування.
	Проведення тренінгів та семінарів для молодіжних організацій.
	Створення онлайн-платформ та мобільних додатків для фінансового навчання.
Доросле населення	Проведення безкоштовних курсів фінансової грамотності для дорослих.
	Створення фінансових консультантів у громадах.
	Розробка інформаційних матеріалів (брошури, відеоролики, статті) з актуальних фінансових тем.
	Співпраця з роботодавцями для проведення навчань для працівників.
Особливі групи населення	Розробка спеціальних програм для пенсіонерів, малозабезпечених верств населення, внутрішньо переміщених осіб.
	Створення доступних фінансових інструментів для цих категорій населення.

Джерело: складено автором

В межах реалізації цих заходів та програм можуть використовуватись методи підвищення фінансової грамотності, що відображено у табл. 3.9.

**Таблиця 3.9**

### Методи підвищення фінансової грамотності

Метод	Опис
Інформаційні кампанії	Розповсюдження інформації про фінансові продукти та послуги через різні канали (телебачення, радіо, інтернет, соціальні мережі).
Навчальні програми	Розробка та проведення навчальних програм для різних цільових аудиторій.
Фінансове консультування	Надання індивідуальних консультацій з фінансових питань.
Інтерактивні інструменти	Використання ігор, симуляторів для залучення аудиторії.
Співпраця з фінансовими установами	Залучення банків, страхових компаній та інших фінансових установ до процесу підвищення фінансової грамотності.

Джерело: складено автором

Підвищення фінансової грамотності населення має стати комплексним процесом, тому ефективність даного процесу залежатиме від ролі держави та



інших інституцій. Адже держава має відповідати за розробку та реалізацію національної стратегії фінансової грамотності, фінансування програм, створення нормативно-правової бази. Фінансові установи – за розробку фінансових продуктів, орієнтованих на різні сегменти населення, надання інформаційних матеріалів та консультацій. Освітні заклади – за включення фінансової грамотності в навчальні програми. Громадські організації мають забезпечувати проведення освітніх заходів, адвокація інтересів споживачів фінансових послуг. За підтримки медіа повинно здійснюватися поширення інформації про фінансову грамотність через різні канали комунікації.

Для оцінки ефективності програм з підвищення фінансової грамотності необхідно розробити систему індикаторів, таких як:

- рівень знань населення з фінансових питань;
- частота використання фінансових послуг;
- рівень задоволеності фінансовими послугами;
- кількість фінансових скарг.

Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити ресурсну базу банківської системи України, підвищити її стійкість та сприяти розвитку економіки країни в цілому. Але важливо розуміти, що процес відновлення банківської системи є тривалим і вимагає скоординованих дій з боку держави, банківського сектору та міжнародних партнерів.

### **3.3. Перспективи вдосконалення ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК»**

Оцінивши поточний стан ресурсної бази АБ «Укргазбанк» та виявивши основні тенденції, можна запропонувати ряд заходів для її подальшого вдосконалення:

1. Розширення спектра депозитних продуктів. Розширення спектра депозитних продуктів є однією з найефективніших стратегій для залучення

додаткових коштів та зміцнення ресурсної бази банку. Цей підхід дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів та підвищити конкурентоспроможність банку на ринку. У табл. 3.10 наведено, які депозити має пропонувати АБ «Укргазбанк» для вдосконалення своєї ресурсної бази.

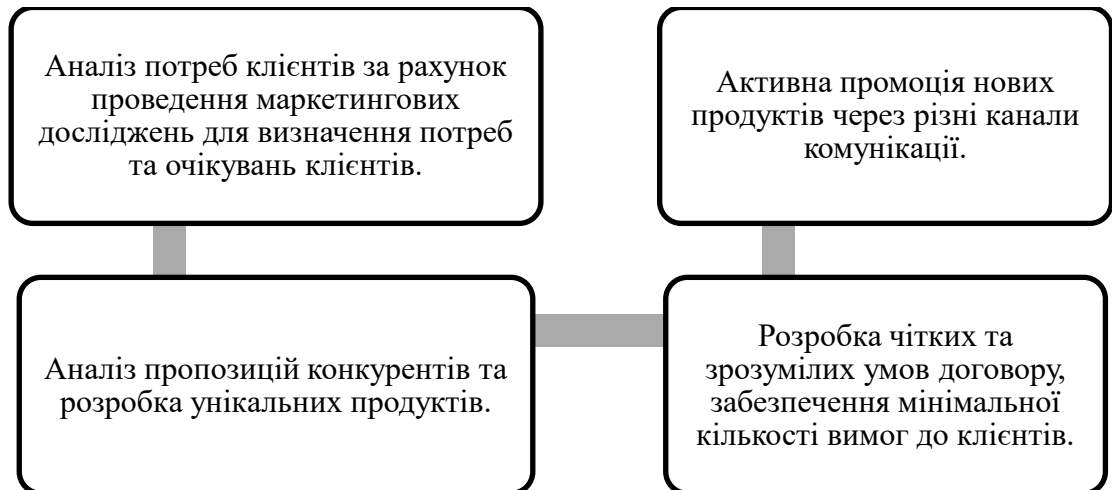
Таблиця 3.10

**Приклад депозитів для вдосконалення ресурсної бази АБ «Укргазбанк»**

Депозити	Сутність
Депозити з різними строками	Короткострокові, середньострокові та довгострокові депозити дозволяють клієнтам обирати найбільш оптимальний варіант відповідно до своїх потреб
Депозити з різними валютами	Можливість відкриття депозитів у різних валютах дозволяє клієнтам захистити свої заощадження від курсових коливань
Депозити з різними процентними ставками	Пропонування різних рівнів дохідності дозволяє залучити клієнтів з різними рівнями ризику
Депозити з додатковими послугами	Наприклад, депозити з можливістю поповнення, з прив'язкою до кредитних карт, з можливістю дострокового розірвання договору
Спеціалізовані депозити	Депозити для пенсіонерів, студентів, малого бізнесу тощо
Інноваційні депозити	Депозити з можливістю інвестування в різні активи (нерухомість, цінні папери тощо)

Джерело: складено автором

На рис. 3.1 відобразимо етапи розробки ефективних депозитних продуктів для АБ «Укргазбанк».



**Рис. 3.1. Етапи розробки ефективних депозитних продуктів для АБ «Укргазбанк»**

Джерело: складено автором

2. Розвиток партнерств для АБ «Укргазбанк» є стратегічно важливим напрямком, який дозволить банку розширити спектр послуг, підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку.

Потенційні партнери для АБ «Укргазбанк» відображені у табл. 3.11.

**Таблиця 3.11**

**Потенційні партнери для АБ «Укргазбанк»**

Категорія партнерів	Приклади партнерів	Можливі напрямки співпраці
Фінтех-компанії	Стартапи, компанії з розробки платіжних систем	Розробка мобільних додатків, інтеграція блокчейн технологій, створення нових фінансових продуктів (наприклад, P2P кредитування)
Телеком-оператори	Київстар, Vodafone, Lifecell	Спільні програми лояльності, розробка фінансових продуктів для абонентів, спільні маркетингові кампанії
Роздрібні торговці	Великі торгові мережі, онлайн-маркетплейси	Спільні програми лояльності, кредитування покупок, розробка кобрендингових карт
Державні органи	Міністерство фінансів, Пенсійний фонд	Участь у державних програмах, надання банківських послуг державним підприємствам, співпраця в рамках фінансової інклюзії
Інші банки	Міжнародні та українські банки	Співпраця в рамках міжнародних розрахунків, обмін досвідом, спільні інвестиційні проекти

Джерело: складено автором

У розрізі рекомендованих потенційних партнерів співпраця з фінтех-компанією може здійснюватись АБ «Укргазбанк» для розробки мобільного банкінгу нового покоління. Таке партнерство дозволить банку запропонувати клієнтам сучасний і зручний інструмент для управління своїми фінансами, що підвищить лояльність клієнтів та залучить нових. Ефективним рішенням може стати спільна програма лояльності з великою торговельною мережею. У такому випадку клієнти банку отримуватимуть додаткові знижки при покупках у магазинах мережі, а торгова мережа – збільшення продажів. Ефективним

напрямок є кредитування малого та середнього бізнесу за підтримки державних програм. Співпраця АБ «Укргазбанк» з державними органами дозволить банку розширити клієнтську базу та отримати додаткові гарантії повернення кредитів. А співпраця з міжнародними платіжними системами дозволить клієнтам банку здійснювати платежі та перекази коштів по всьому світу.

Враховуючи високий ступінь настання кредитного ризику в умовах української економіки, АБ «Укргазбанк» має використовувати ефективну оцінку кредитоспроможності клієнта. В даний час розроблено безліч підходів до оцінки кредитоспроможності клієнта, але формування єдиної універсальної методики ускладнюється значною кількістю факторів, що впливають на кредитні можливості клієнта, таких як бізнес-ризик (ділова репутація кредитодержувача, залежність від постачальників і покупців, наявність судових розглядів або якість управління підприємствами), фінансовий ризик (величина чистих активів, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, покриття та інші) та ін.

На основі їх аналізу нами було розроблено вдосконалену методику оцінки кредитоспроможності позичальника для АБ «Укргазбанк». Запропоновані для методики показники та їх інтерпретація наведені у табл. 3.12.

**Таблиця 3.12**

**Показники рекомендованої методики оцінки кредитоспроможності позичальника та їх інтерпретація для АБ «Укргазбанк»**

	Назва показника	Коротка характеристика
X1	Вплив зміни законодавства на основну діяльність позичальника	Показує присутність або відсутність впливу органів влади на діяльність позичальника
X2	Наявність / відсутність гарантії зі сторони уповноважених органів влади для позичальника	Вказує на ризик (відсутність) гарантії зі сторони уповноважених органів влади на діяльність позичальника
X3	Наявність / відсутність державної підтримки (субсидії) для забезпечення діяльності позичальника	Показує ризик (відсутність) (субсидії) для забезпечення діяльності позичальника
X4	Інші ризики	Виділення таких ризиків діяльності, як зростання відсоткових ставок за кредитними коштами, ризик зростання неплатежів, внутрішньофірмовий ризик

## Продовження табл. 3.12

	Назва показника	Коротка характеристика
X5	Питома вага найбільш працездатного та кваліфікованого персоналу	Показує кількість найбільш працездатного персоналу до середньооблікової чисельності
X6	Коефіцієнт сталості кадрів	Показує рівень постійно зайнятих працівників і свідчить про низьку плинність кадрів
X7	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує скільки поточних активів здатні покрити поточні зобов'язання
X8	Період оборотності залишків готової продукції	Показує кількість днів оборотності запасів готової продукції та товарів для перепродажу за рік та тривалість зберігання готової продукції на складі
X9	Частка найбільшого покупця у виручці від реалізації продукції (послуг) позичальника	Характеризує ступінь залежності підприємства від найбільшого покупця
X10	Якість кредитної історії	Характеризує наявність/відсутність та якість кредитної історії (відсутність) прострочень за кредитами
X11	Кількість кредитів (позик)	Кількість взятих довгострокових та короткострокових кредитів та позик у інших організацій
X12	Коефіцієнт фінансової активності (плече фінансового важеля)	Характеризує здатність раціонально використовувати позикові кошти
X13	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Характеризує здатність вести фінансову діяльність незалежно від залучених коштів

Джерело: складено автором

При цьому з метою уникнення технічних помилок при кредитуванні позичальників та з метою контролю за якістю кредитних операцій АБ «Укргазбанк» необхідно контролювати забезпечення працівників банку інформацією про стандартну технологію проведення кредитних операцій банку. З цією метою в документах, що містять інформацію про кредитну політику банку, обов'язково має бути присутнім перелік кредитних інструментів, тобто форм кредитування з описом їхньої технології (технологічна карта). Особлива увага має приділятися кредитним продуктам зі складною структурою, які призначені для фінансування інвестиційних проєктів.

Також, АБ «Укргазбанк» може здійснювати розвиток сфери кредитного консалтингу. Головне завдання цього напрямку – фінансовий розвиток громадян. Це

допоможе розширити коло їх знань у фінансовій та правовій сфері кредитування фізичних осіб, навчити планувати грошові потоки, формувати особисті бюджети і, отже, допоможе знизити кількість випадків банкрутства позичальників, неповернень кредитів, обсяг простроченої заборгованості за кредитним портфелем фізичних осіб АБ «Укргазбанк». У основі цього консалтингу має бути нова модель роботи з клієнтами. Адже внаслідок серйозних змін на макроекономічному рівні відбулася переорієнтація настроїв населення та модифікація структури ринку кредитування фізичних осіб.

Отже, для посилення ресурсної бази АБ «Укргазбанк» необхідно розширювати спектр депозитних продуктів, активно розвивати партнерства з різними категоріями компаній та державними органами. Це дозволить залучити нових клієнтів, збільшити обсяги депозитів та диверсифікувати джерела фінансування. Впровадження інноваційних депозитних продуктів, таких як депозити з можливістю інвестування в різні активи, дозволить залучити більш вимогливих клієнтів та підвищити конкурентоспроможність банку. Активний розвиток мобільного банкінгу та інших цифрових каналів дозволить спростити процес залучення депозитів та підвищити рівень задоволеності клієнтів. А співпраця з фінтех-компаніями дозволить банку швидше впроваджувати нові технології та розробляти інноваційні фінансові продукти. У випадку кредитування малого та середнього бізнесу за підтримки державних програм АБ «Укргазбанк» зможе розширити клієнтську базу та сприяти розвитку національної економіки. При цьому розробка ефективної методики оцінки кредитоспроможності позичальників дозволить знизити кредитні ризики та підвищити якість кредитного портфеля. Рекомендація щодо надання консультаційних послуг клієнтам у сфері фінансового планування допоможе знизити кількість проблемних кредитів та підвищити фінансову грамотність населення. Тобто реалізація цих пропозицій дозволить АБ «Укргазбанк» не тільки укріпити свою позицію на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження за темою: «Проблеми та перспективи розвитку ресурсної бази банків» сформульовано наступні висновки:

1. Виявлено, що в економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності терміну «ресурсна база банків». У широкому розумінні, ресурсна база – це сукупність усіх джерел коштів, які банк може використовувати для здійснення своєї діяльності. У більш вузькому розумінні, ресурсна база охоплює лише залучені кошти, тобто ті, що не є власним капіталом банку. Деякі визначення підкреслюють функціональну роль ресурсної бази як джерела фінансування активних операцій банку. Також досліджуване поняття нерідко використовується як синонім до терміну «ресурси банку», що створює певні труднощі з його однозначним тлумаченням. Аналіз показує, що ресурсна база банків охоплює як грошові кошти, що безпосередньо задіяні в банківських операціях (оборотні), так і ті, що не беруть у них участі (необоротні). Натомість, під банківськими ресурсами розуміють виключно кошти, що знаходяться в обороті. Тобто між цими двома складовими існує певний взаємозв'язок. Важливим аспектом є те, що кошти, які тимчасово не беруть участі в активних операціях банку, можуть бути залучені до обороту за певних обставин, наприклад, при збільшенні попиту на кредити або виникненні вигідних інвестиційних можливостей. З іншого боку, у випадку надлишку ліквідності банк може прийняти рішення про тимчасове виведення частини коштів з обороту з метою оптимізації своєї діяльності. Отже, ресурсна база відіграє стратегічну роль, забезпечуючи банку стабільність та можливість реагувати на кон'юнктуру ринку. У даному дослідженні під поняттям ресурсна база банку, ми розумітимемо сукупність усіх джерел коштів, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються ним для здійснення своєї діяльності, включаючи як власні кошти (капітал), так і залучені та позичені кошти. Вона характеризується структурою, вартістю, стабільністю та іншими якісними показниками, що впливають на ефективність

діяльності банку. Відзначено, що оцінка ресурсної бази є важливим інструментом для управління банківською діяльністю. Комплексний аналіз структури, вартості, стабільності та ліквідності ресурсів дозволяє банку приймати обґрунтовані рішення щодо залучення та розміщення коштів, мінімізувати ризики та забезпечувати фінансову стійкість.

2. Здійснено аналіз ресурсної бази банків України в період з 2019 по 2024 рр. Було виявлено такі ключові тенденції: спостерігається зменшення кількості банків, особливо після початку повномасштабної війни; державні банки відіграють все більшу роль у забезпеченні стабільності фінансової системи; частина іноземних банків покинула український ринок через підвищення ризиків; незважаючи на війну, спостерігається збільшення капіталу та зобов'язань банків, що свідчить про їхню адаптацію до нових умов; відбувається перерозподіл ресурсів між різними групами банків, а також змінюється структура зобов'язань; банки демонструють високий рівень ліквідності, що забезпечує їхню стійкість; війна призвела до збільшення кредитних ризиків, що вимагає від банків посилення резервування.

3. Охарактеризовано АТ АБ «Укргазбанк» з тривалою історією, що сягає 1993 р. Сьогодні – це один з найбільших банків України (94,94% акцій належать державі), який пройшов довгий шлях від спеціалізованого банку до універсального фінансового інституту. Установа пропонує широкий спектр банківських послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб.

4. Здійснено оцінку ресурсної бази АБ «Укргазбанк». За досліджуваний період в АБ «Укргазбанк» відбулося значне зростання депозитів клієнтів. Послідовне збільшення депозитів як фізичних осіб, так і суб'єктів господарювання свідчить про зростаючу довіру до банку та його здатність залучати нових клієнтів. Також відбулося поліпшення фінансової стабільності. Адже збільшення коефіцієнта достатності капіталу банку свідчить про те, що банк краще готовий протистояти потенційним збиткам і має міцнішу фінансову позицію. Розраховані фінансові коефіцієнти вказують на те, що банк підтримує прийнятний рівень ризику. Щодо



динаміки ресурсної бази, то зменшення коштів, запозичених від інших банків, і зростання залежності від депозитів клієнтів свідчать про стратегічний зсув до більш стабільної та диверсифікованої бази фінансування. Зростання похідних фінансових зобов'язань свідчить про те, що банк активно розширює пропозицію своїх продуктів і бере участь у більш складних фінансових операціях. Паралельно з цим збільшення інших нефінансових зобов'язань може відображати зростання операційної діяльності банку та експансію на нові ринки.

5. Проаналізовано закордонний досвід розвитку ресурсної бази банків. Відзначено, що банківський сектор у всьому світі демонструє високий рівень інноваційності, особливо у сферах цифрових технологій, персоналізації послуг та нових фінансових продуктів. При цьому регуляторні вимоги до банків постійно зростають, що спрямовано на підвищення їхньої фінансової стійкості та захист інтересів споживачів. Також банки у всіх регіонах стикаються з жорсткою конкуренцією, як між собою, так і з боку фінтех-компаній. Тому банки все активніше виходять на міжнародні ринки, що дозволяє їм диверсифікувати свої ризики та збільшити прибутковість. Більшість банків у світі приділяють значну увагу розвитку роздрібного бізнесу, оскільки цей сегмент є найбільш динамічним і перспективним. Аналіз регіональних особливостей розвитку ресурсної бази банків дозволив виявити, що американські банки відзначаються високим рівнем інноваційності та конкуренції, що стимулює їх постійно вдосконалюватися та шукати нові ніші. Вони мають широкий спектр послуг і сильні позиції на міжнародному ринку. Європейські банки характеризуються високим рівнем регулювання та стійкістю. Вони активно співпрацюють між собою і фокусуються на розвитку роздрібного бізнесу. Азіатські банки демонструють високі темпи зростання та інноваційності. Вони активно залучають кошти на внутрішньому ринку і поступово розширюють свою присутність на міжнародній арені. Зроблено висновок, що банки повинні постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та змінювати свої бізнес-моделі. При цьому задоволення потреб клієнтів має бути пріоритетом для всіх банків.

Наразі все більшу роль у банківській діяльності відіграють цифрові технології та співпраця з іншими банками та фінансовими інститутами, що дозволяє розширити можливості та знизити ризики.

6. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення ресурсної бази банківської системи України. Оскільки банківська система України стикається з серйозними викликами через тривалу війну та економічну кризу державна підтримка є критично важливою для забезпечення стабільності банківської системи та підтримки економіки. Вибір оптимального механізму підтримки українських банків є складним завданням, яке вимагає комплексного аналізу ситуації та врахування багатьох факторів. Тому комбінований підхід, який включає в себе різні механізми підтримки, може бути найбільш ефективним для забезпечення стабільності фінансової системи та підтримки економічного зростання.

Залучення іноземних інвестицій є надзвичайно важливим для відновлення та розвитку української економіки. Але варто розуміти, що триваюча війна та високий рівень корупції є основними факторами, який стримують інвесторів. Тому для залучення іноземного капіталу необхідно створити сприятливі умови, які б мінімізували ризики для інвесторів та максимізували їхню довіру. Відзначено, що подальший розвиток цифрових банківських послуг в умовах війни та економічної кризи є стратегічно важливим для України. Він дозволяє підвищити доступність фінансових послуг, залучити додаткові інвестиції та зміцнити стійкість банківської системи. Але для досягнення успіху необхідно створити сприятливе регуляторне середовище, інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, підтримувати інновації та підвищувати фінансову грамотність населення. Тут варто зазначити, що фінансова грамотність є ключовим фактором для особистого добробуту та сталого розвитку економіки. При цьому підвищення фінансової грамотності населення має стати комплексним процесом, тому ефективність даного процесу залежатиме від ролі держави та інших інституцій.

7. Визначено перспективи вдосконалення ресурсної бази АБ «Укргазбанк». Для

посилення ресурсної бази АБ «Укргазбанк» необхідно розширювати спектр депозитних продуктів, активно розвивати партнерства з різними категоріями компаній та державними органами. Це дозволить залучити нових клієнтів, збільшити обсяги депозитів та диверсифікувати джерела фінансування. Впровадження інноваційних депозитних продуктів, таких як депозити з можливістю інвестування в різні активи, дозволить залучити більш вимогливих клієнтів та підвищити конкурентоспроможність банку. Активний розвиток мобільного банкінгу та інших цифрових каналів дозволить спростити процес залучення депозитів та підвищити рівень задоволеності клієнтів. А співпраця з фінтех-компаніями дозволить банку швидше впроваджувати нові технології та розробляти інноваційні фінансові продукти. У випадку кредитування малого та середнього бізнесу за підтримки державних програм АБ «Укргазбанк» зможе розширити клієнтську базу та сприяти розвитку національної економіки. При цьому розробка ефективної методики оцінки кредитоспроможності позичальників дозволить знизити кредитні ризики та підвищити якість кредитного портфеля. Рекомендація щодо надання консультаційних послуг клієнтам у сфері фінансового планування допоможе знизити кількість проблемних кредитів та підвищити фінансову грамотність населення. Тобто реалізація цих пропозицій дозволить АБ «Укргазбанк» не тільки укріпити свою позицію на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія. Київ: КНЕУ. 2002. 31 с.
2. Борисенко І. І. Теоретико-суттєвий аспект дефініції «фінансові ресурси банківських установ». *Культура народів Причорномор'я*. 2007. Вип. 120. С. 110–113.
3. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. Посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2018. 364 с.
4. Васюренко О. В. Ресурсна складова в управлінні кредитно-інвестиційною діяльністю банків : монографія. Дніпропетровськ : Форест, 2015. 206 с.
5. Вовчак О.Д. Систематизація та удосконалення класифікації ресурсної бази банків. *Гроші, фінанси та кредит*. 2015. Вип. 1/7 (21). С. 57-60.
6. Вожжов А. П. Формування ресурсів комерційних банків. *Фінанси України*. 2017. № 1. С. 116-129.
7. Волохата К.О. Сутність і значення ресурсної бази банків. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. Вип. 1. С. 147-154
8. Галіцейська, Ю. М. Ресурсна політика комерційних банків: навч. посіб. Тернопіль. Астон, 2014. 185 с.
9. Демчук Н.І., Довгаль О.В. Банківські операції : навч.посіб. За ред. Ю.П. Владика. Дніпро: Пороги. 2017. 461 с.
10. Данік Н. та Ємельянов А. Теоретичні аспекти впливу якості ресурсної бази на фінансову стійкість банку. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2022. Вип. 1 (5), С. 10–16.
11. Дзюблюк О. В. Теоретичні та прикладні аспекти реалізації банками ресурсної політики. Тернопіль: Векто. 2012. 208 с.
12. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підруч.. Тернопіль : Економічна

думка, 2017. 512 с.

13. Домбровська Л. В. Сучасні тенденції в управлінні ресурсами комерційних банків України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 21. С. 39–44.

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

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

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

17. Закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків» (№3474-IX)

18. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. зі змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради України. Редакцій від 14.04.2021.

19. Заруцька О.П., Новікова Л.Ф. Управління банківськими ризиками та заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78). С 110-119.

20. Зверук Л.А. Управління ресурсною базою банків: методичні засади та механізм реалізації. *Бізнесінформ*. Вип. 10. 2016. С. 271-276.

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

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

23. Карась П.М., Приходько Н.В., Пащенко О.В., Гришина Л.О. Банківська система: Навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2015. 292 с.
24. Копилюк О.І. Банківські операції: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 536 с.
25. Кочетигова Т.В. Економічна сутність та необхідність формування фінансових ресурсів комерційного банку. *Гроші, фінанси і кредит*. Вип. 16. 2017. С.726- 729
26. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія. Одеса: Видавництво «Атлант», 2015. 217 с.
27. Криховецька З. М., Кохан І.В. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1344/1298> (дата звернення 05.12.2024).
28. Крупка М.І. , Андрущак Є.М. , Пайтра Н.Г. Банківська система : Підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 556 с.
29. Кутідзе Л.С. Структура залучення фінансових ресурсів комерційним банком: фінансових ресурсів комерційним банком. *Економічний простір*. 2009. Вип.23/2. С. 131-139.
30. Лаврушин О.І. Формування фінансових ресурсів комерційних банків. *Фінанси України*. 2011. Вип.7. С. 110-115.
31. МВФ висунув нову вимогу: які українські банки опинились під загрозою. URL: [https://enovosty.com/uk/news-ukr/news\\_economy-ukr/full/mvf-visunuv-novu-vimogu-yaki-ukrainski-banki-opinilis-pid-zagrozoju](https://enovosty.com/uk/news-ukr/news_economy-ukr/full/mvf-visunuv-novu-vimogu-yaki-ukrainski-banki-opinilis-pid-zagrozoju) (дата звернення 12.12.2024).
32. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1. С. 163–167.
33. Мещеряков А.А., Новікова Л.Ф. Вплив структури власності банківської

системи на фінансову безпеку України. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). №1. С. 210-215.

34. Михайловська А.М. Банківські операції: Навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2014. 648 с.

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

36. Наглядова статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення 11.12.2024).

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

38. Обов'язкові резерви. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/money-market/reserve-requirements-chart> (дата звернення 13.12.2024).

39. Огляд банківського сектору, листопад 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2024-roku> (дата звернення 13.12.2024).

40. Омельченко Л. С. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Маріуполь: ПДТУ, 2016. 235 с.

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

42. Остапенко А. С., Повод Т. М. Оцінка ресурсної бази банківської системи України / А. С. Остапенко, Т. М. Повод // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №16. С. 768-772.

43. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення 11.12.2024).
44. Павлишин О.П. Ричаківська В.І. Банківські операції. Навчально-методичний посібник. Київ: Алерта, 2015. 158 с.
45. Паляничко К. О. Формування ресурсної бази комерційних банків. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2021. Вип. 3(3), 285–289
46. Перезозова І. В., Боднарчук О. Г. Нормативно-правові аспекти банківського регулювання та забезпечення надійності банківської системи України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Вип. 28. С. 26-35.
47. Правдиковська І.І., Дорошенко Н.О. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С. 150–153.
48. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні. 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення 05.12.2024).
49. Про затвердження нової редакції Інструкції N 3 "Про порядок відкриття розрахункових, поточних та бюджетних рахунків в установах банків". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0121500-96#Text> (дата звернення 08.12.2024).
50. Про ліцензування банків: Положення затверджене постановою Правління Національного банку України від 22.12.2018 № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18>. (дата звернення 06.12.2024).
51. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>. (дата звернення 05.12.2024).
52. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Положення затверджено Постановою НБУ від 11.06.2018 №64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>. (дата звернення 06.12.2024).
53. Про порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу: Положення затверджено Постановою НБУ від 28.12.2023 № 196. URL:



<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0196500-23#text> (дата звернення 08.12.2024).

54. Про порядок відкриття та закриття рахунків користувачам надавачами платіжних послуг з обслуговування рахунків: Інструкція, затверджена постановою Правління НБУ від 29.07.2022 №162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-22#text> (дата звернення 06.12.2024).

55. Про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій та операцій з ощадними сертифікатами банку: Положення затверджено Постановою НБУ від 03.12.2003 №516. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03#Text> (дата звернення 05.12.2024).

56. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Інструкція, затверджена постановою Правління НБУ від 28.08.01р № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення 07.12.2024).

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

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

59. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 132-137.

60. Стечишин Т. Б. Банківська справа: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 404 с.

61. Ушакова О.А. Банківські операції: Навчальний посібник. Рівне, 2021. 226 с.

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