

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

на тему

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ
(НА МАТЕРІАЛАХ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК
УКРАЇНИ»)**

**MANAGEMENT OF THE BANK'S RESOURCE POTENTIAL (ON
MATERIALS OF JSC «STATE SAVINGS BANK OF UKRAINE»)**

спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
(назва освітньої програми)

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи ФБСм-21
Мостовенко Анна Юріївна

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент
Коробчук Тетяна Іванівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» грудня 2023 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., доцент Дорош Вікторія Юріївна

(підпис)

Луцьк – 2023 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: бізнесу та права

Кафедра: фінансів, банківської справи та страхування

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Освітня програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ к.е.н., доцент Вікторія ДОРОШ

« ____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мостовенко Анні Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Управління ресурсним потенціалом банку (на матеріалах АТ «Державний ощадний банк України»)

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Коробчук Тетяна Іванівна*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2023 р. № 04/01-02.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «08» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи

Статистичні дані, літературні джерела за темою дослідження, річні фінансові звіти банку, законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність банківських установ, аудиторські висновки до річної фінансової звітності

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1

Розділ 2

Розділ 3

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Узагальнення наукових підходів до поняття «ресурсний потенціал банку»

2. Ключові показники діяльності АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках

3. Динаміка структури пасивів АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках

4. Динаміка джерел формування ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»

5. Структура джерел ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» в частині зобов'язань, %

6. Динаміка структури депозитних зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі клієнтів, %

7. Відносна вартість депозитної складової ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»

8. Розроблені гіпотези дослідження

9. Співставлення крос-коефіцієнта та коефіцієнта миттєвої ліквідності АТ «Державний ощадний банк України»

10. Співставлення генерального коефіцієнта ліквідності та чистої процентної маржі банку

11. Шляхи формування комбінованої стратегії просування пасивних продуктів банку «розвиток ринку – розвиток продукту»

12. Сумарна оцінка факторів впливу на джерела формування ресурсного потенціалу банку

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Коробчук Т. І.</i>		
<i>Розділ 2</i>	<i>Коробчук Т. І.</i>		
<i>Розділ 3</i>	<i>Коробчук Т. І.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Ніколаєва А.М.</i>		
<i>Гарант ОП</i>	<i>Дорош В.Ю.</i>		
<i>Показник запозичень тексту</i>		%	
<i>Академічна доброчесність</i>	<i>Іщук Л.І.</i>		

7. Дата видачі завдання «01» лютого 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	До 12.01.2023 р.	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	До 01.09.2023 р.	
3.	<i>Розділ 1</i>	До 22.09.2023 р.	
4.	<i>Розділ 2</i>	До 20.10.2023 р.	
5.	<i>Розділ 3</i>	До 10.11.2023 р.	
6.	<i>Висновки</i>	До 15.11.2023 р.	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	До 18.11.2023 р.	
8.	<i>Формування додатків</i>	До 21.11.2023 р.	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	До 23.11.2023 р.	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	До 25.11.2023 р.	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	До 01.12.2023 р.	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту. Попередній захист роботи</i>	До 08.12.2023 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (Мостовенко А. Ю.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Коробчук Т. І.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мостовенко А.Ю. Управління ресурсним потенціалом банку (на матеріалах АТ «Державний ощадний банк України»). – Рукопис. Кваліфікаційна робота здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2023.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох частин, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні засади формування та управління ресурсним потенціалом банківських установ.

У другому розділі роботи проаналізовано основні фінансові показники діяльності АТ «Державний ощадний банк України», стан формування його ресурсного потенціалу. Доведено справедливості таких гіпотез: гіпотеза 1 – зміна структури джерел ресурсного потенціалу за строковістю впливає на ефективність управління витратами; гіпотеза 2 – зростання рівня трансформації скупних зобов'язань у дохідні активи призводить до зменшення ліквідності банку у короткостроковому періоді; гіпотеза 3 – необхідність підтримки ліквідності зобов'язань негативно впливає на генерацію доходів від процентної різниці.

У третьому розділі роботи виявлено необхідність розвитку та вдосконалення дистанційних каналів збуту та запропоновано використання комбінованої стратегії просування пасивних продуктів банку. Обґрунтовано вплив структурних зрушень у ресурсній базі банківської установи на ефективність управління її ресурсним потенціалом.

У висновках узагальнено інформацію, відображену в трьох попередніх частинах.

Ключові слова: ресурси, ресурсна база, ресурсний потенціал, зобов'язання, депозити, пасиви, стратегії управління, структурні зрушення.

ANNOTATION

Mostovenko A. Management of the bank's resource potential (on materials of JSC «State Savings Bank of Ukraine»). – Manuscript. Qualification work of the applicant of the second (master's) level of higher education in the specialty 072 Finance, Banking and Insurance of the educational-professional program «Finance, Banking and Insurance». Lutsk National Technical University. Lutsk, 2023.

The master's thesis consists of an introduction, three parts, conclusions, a list of sources and appendices.

In the first section of the work, the theoretical and methodological principles of formation and management of the resource potential of banking institutions are investigated. The second section of the paper analyzes the main financial indicators of JSC «State Savings Bank of Ukraine», the state of formation of its resource potential. The validity of the following hypotheses has been proven: hypothesis 1 – changing the structure of sources of resource potential by term affects the effectiveness of cost management; hypothesis 2 – an increase in the level of transformation of cash liabilities into income assets leads to a decrease in the bank's liquidity in the short term; hypothesis 3 – the need to maintain the liquidity of liabilities negatively affects the generation of income from the interest difference. In the third section of the work, the need for the development and improvement of remote sales channels was identified and the use of a combined strategy for the promotion of the bank's passive products was proposed. The impact of structural shifts in the resource base of a banking institution on the effectiveness of managing its resource potential is substantiated. The conclusions summarize the information presented in the three previous parts.

Key words: resources, resource base, resource potential, liabilities, deposits, liabilities, management strategies, structural changes.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ	10
1.1 Дослідження сутності поняття «ресурсний потенціал» у банківництві.....	10
1.2 Особливості формування ресурсного потенціалу банку.....	15
1.3 Управління ресурсним потенціалом банку в умовах нестабільності фінансового ринку.....	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	23
2.1 Методичні підходи до обґрунтування гіпотез дослідження щодо управління ресурсним потенціалом банку.....	23
2.2 Аналіз формування та ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»	26
2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України».....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ	51
3.1 Удосконалення політики формування залученої складової ресурсного потенціалу банку.....	51
3.2 Обґрунтування впливу структурних зрушень у ресурсній базі на ефективність управління ресурсним потенціалом банку.....	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Питання формування банківських ресурсів. у теоретичній і практичній площині завжди становило значний дослідницький інтерес. Як особливий вид підприємництва банківська діяльність має особливий спосіб залучення ресурсів, відносно вузький перелік джерел розміщення залучених ресурсів, велику залежність від особливостей національного регулювання банківської діяльності та чутливість до ризиків, що мають різноманітне походження: від об'єктивних, викликаних зміною господарської ситуації, до суб'єктивних – спричинених діями працівників банку чи, наприклад, панічними настроями населення.

Наукове коло питань, пов'язаних із ресурсним потенціалом банків надзвичайно широке. Воно стосується вивчення еволюції загальних економічних теорій, розвитку банківської справи, питань формування, аналізу, діагностики, моделювання ресурсного потенціалу, побудови механізмів управління ним та звужується до ресурсної політики та рекомендацій з підвищення ефективності роботи з вкладниками банків тощо. До низки згаданих та інших питань звертаються у своїх дослідженнях такі учені та дослідники, як: Азізова К. М. [1], Білошапка В. С., Продан М. В. [6], Барилюк І. [7], Бойко Д. І. Коковихіна О. О. [7; 8], Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І. [15], Заславська Н. П. [16], Ігнатишин М. В. [17], Коваленко В. В. [20; 21], Панасенко Г. [28], Торяник Ж. І. [38], та багато інших.

Наявність значної кількості різноманітних визначень, відсутність єдиної термінології та системного та комплексного уявлення щодо процесів формування та управління ресурсним потенціалом у діяльності банків, потребують більш ретельного опрацювання теоретичних та практичних аспектів, виділення змістових неузгодженостей у концепціях та пошуку спільних характеристик.

Мета дослідження полягає у теоретичному опрацюванні основних теоретичних засад, що визначають ресурсний потенціал банку та обґрунтуванні ефективності механізму управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України».

Досягненню поставленої мети сприятиме розв'язання таких завдань:

- дослідити дефініції поняття «ресурсний потенціал банку», узагальнити наукові підходи та виокремити сутнісні характеристики;
- виявити чинники, що розкривають особливості формування ресурсним потенціалом банку;
- з'ясувати зміст завдань управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової невизначеності;
- розробити гіпотези щодо управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»;
- проаналізувати основні показники фінансової діяльності та ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»;
- дослідити стан та напрями змін складових ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» за їх основними характеристиками;
- провести перевірку й обґрунтувати розроблені гіпотези щодо управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»;
- вивчити політику формування залученої складової ресурсного потенціалу банку та обрати шляхи її поліпшення на основі формування відповідних стратегії просування пасивних продуктів;
- обґрунтувати вплив структурних зрушень у ресурсній базі на ефективність управління ресурсним потенціалом банку.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є АТ «Державний ощадний банк України».

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади управління ресурсним потенціалом банківської установи, а також практичні аспекти формування ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України».

В процесі роботи над предметом дослідження було використано ряд емпіричних *методів дослідження*, а саме: опис, порівняння, вимірювання для встановлення та виявлення фактичних показників, обґрунтування динаміки їх змін. Інструменти логічного методу, зокрема аналіз, синтез, узагальнення,

системний підхід застосовувались в роботі для виявлення концепції ресурсного потенціалу банку. З метою інтерпретації висновків та узагальнень в роботі над другим розділом застосовано логічний та статистичний методи. Для розв'язання дослідницької проблеми пошуку ефективних шляхів формування залученої складової ресурсного потенціалу банку застосовувався матричний метод, для обґрунтування впливу структурних зрушень у ресурсній базі банку на ефективність управління його ресурсним потенціалом – статистичний.

Теоретичну базу кваліфікаційної роботи становлять опубліковані результати наукових досліджень, монографії, тези конференцій, в яких розкрито проблематику управління ресурсним потенціалом банківських установ, інша навчально-науково й методична література. Інформаційно-аналітичну базу представленої роботи склали офіційно опубліковані консолідовані фінансові звіти АТ «Державний ощадний банк України», примітки та аудиторські висновки до неї.

Наукова новизна дослідження полягає в поданні автором уточненого визначення поняття «ресурсний потенціал банку», що на відміну від відомих поєднує усі його характерні риси та виявлені змістові особливості, що не були враховані раніше.

Апробація результатів дослідження одержаних результатів представлена у публікації тез доповіді: Мостовенко А. Ю. Theoretical aspects of formation resource base of the bank. *Фінанси, банківська справа та страхування: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: матеріали I Всеукраїнської інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 12 травня 2023 р.* Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023. 228 с. С. 206-208.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

1.1 Дослідження сутності поняття «ресурсний потенціал» у банківництві

Фінансова діяльність банків завжди здійснюється під впливом багатьох ризиків різного виду та характеру впливу. В сучасних умовах розвиток банків перебуває під значним тиском чинників, які супроводжують банківництво в останні роки – від пандемії, до гарячої фази воєнних дій, розгортання інфляції, негативних очікувань падіння ділової активності суб'єктів господарювання, зниження економічного зростання, різких коливань курсу національної валюти, втрата значних обсягів активів окремими банками. Першим наслідком впливу зазначених факторів стало зниження якості кредитних портфелів банків, а по-друге – певні негативні зрушення відбулися і у ресурсній базі банків, оскільки паніка спричинила скорочення обсягів депозитних заощаджень, що цілком закономірно. Це ставить під загрозу таку важливу функцію банків, як вплив на економічне зростання, адже покликання банківської системи не лише у задоволенні поточних потреб економічних суб'єктів у фінансових ресурсах, а у розвитку й стимулюванні інвестицій.

За таких умов постає логічне питання, чи має вітчизняна банківська система достатній запас не лише фінансової міцності, а й ресурсний потенціал, як основу для розвитку? Адже саме ресурсний потенціал банку визначає можливості його розвитку, удосконалення, підвищення конкурентних позицій, диверсифікації напрямів як залучення ресурсів, так і їх вкладень. На зазначеному аспекті сучасного банківництва також наголошують такі вітчизняні вчені як Я. Я. Пушак та Н. В. Шевченко, які тлумачать слово «потенціал» як: «...можливість за допомогою власних та залучених ресурсів забезпечити високий рівень дохідності і прибутковості, підвищити якість та кількість банківських послуг» [32, с. 36].

У процесі дослідження було виявлено, що серед вітчизняних науковців поняття «ресурсний потенціал банку» найбільш ґрунтовно «в контексті розвитку економічної теорії» було вивчене Г.О. Панасенком [28]. Автор прийшов до висновку, що наукове бачення терміну «ресурсний потенціал» в банківництві є синтезованим. Його концепційну основу, на думку автора складає позиціонування: «... в системі координат «ресурси-спроможності-компетенції» а самі підходи називає ресурсним, результативним та змішаним [28, с. 295].

Дослідники А. В. Драбаніч та А. М. Пилипенко в дослідженні сутності поняття «ресурсний потенціал» виокремлюють два підходи: за першим, на думку згаданих авторів, відбувається його ототожнення з «фінансовими ресурсами», а за другим – ці поняття різняться [14, с. 57]. Хоча власного авторського визначення поняття «ресурсний потенціал» згадані дослідники не представляють до обговорення. Також на існуванні двох підходів у тлумаченні поняття «ресурсний потенціал» банку наголошують Д. І. Бойко та Д. О. Териця, які теж підкреслюють факт ототожнення ресурсного потенціалу банку з фінансовими ресурсами, проте за другим підходом включають до складу ресурсного потенціалу крім фінансових ресурсів ще й: «...інших ресурсів банку (матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні просторові)» [8 с. 320]». Також відсутнє визначення поняття «ресурсний потенціал» чи підтримка окремих визначень авторами В. В. Волковою та Є. В. Іноземцевою, хоча дослідниці ведуть мову про концепцію формування ресурсного потенціалу банку, загалом, притримуючись, так званої «ресурсної позиції» [18, с. 57-58].

Вважаємо також за необхідне зазначити, що в межах проведеного комплексного наукового дослідження, автори О. М. Колодізев, О. В. Лебідь та О. В. Зуєва бачать ресурсний потенціал банку частиною фінансового потенціалу банку, а обидва ці потенціали представлені як такі, що ґрунтуються на технологічному, організаційному, матеріально-технічному, кадровому та управлінському потенціалах [22, с. 32].

Отже, зважаючи на значні теоретичні розбіжності в представленні поняття «ресурсний потенціал» банку, за допомогою таблиці 1.1 розглянемо, на які концептуальні засади спираються вітчизняні науковці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до тлумачення категорії «ресурсний потенціал» банку*

Автор	Визначення, джерело	Особливості та змістова характеристика підходу
1	2	3
Я.Я. Пушак, Н.В. Шевченко	«загальна сукупність власних, залучених, позичених коштів, які знаходяться у розпорядженні банку на короткотерміновій та довготерміновій основі, забезпечують прибутковість та ефективне надання фінансових послуг» [32, с. 36]	Підкреслюється факт, що ресурсний потенціал банку має строковий характер
В. В. Коваленко, Ж.І. Торяник	«Власні кошти і кошти, залучені банком у результаті здійснення інших пасивно і активно-пасивних операцій банків» [20, с. 74]	Увагу зосереджено на способах акумуляції та мобілізації ресурсів
Г.І. Лановська, А.І. Мельниченко	«...сукупність усіх грошових коштів банку, що перебувають у його безпосередньому розпорядженні, і коштів, які банк може потенційно залучити внаслідок проведення ефективної масштабної банківської діяльності або прирощено чи втрачено у разі проведення активних операцій» [24, с. 17]	Увага акцентується на можливостях зміни обсягів ресурсів у результаті надання банком послуг та здійснення операцій
А. О. Мілай	«...під ресурсним потенціалом слід розуміти граничні можливості банку формувати свої ресурси. Тому ресурсний потенціал – це максимум ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку»; «сукупність усіх фінансових коштів банку, що знаходяться в безпосередньому його розпорядженні, і коштів, які можуть бути потенційно залучені банком у результаті проведення ефективної банківської діяльності» [26, с. 383]	Наголошується факт перебування банку в стані максимальної спроможності акумулювати ресурси
О.М. Рац, В. О. Береговий	«...це максимум ресурсів, які банківська установа може залучити на ринку та розмір якого суттєво залежить від грошово-кредитної політики центрального банку, стану фінансового ринку та можливостей банків купувати й перекуповувати ресурси на ньому, а також від якості активів» [33, с. 754]	Автори використовують комбінований підхід, поряд з ресурсним навантаженням визначення згадують вплив чинників на їх формування
Г.О. Панасенко	«...максимально можливий обсяг продажу банківських продуктів і послуг за найбільш ефективного використання за часом і продуктивністю ресурсів, що є в наявності...граничні можливості установи в процесі формування свого потенціалу, тобто той максимум коштів, які банк може залучити на фінансовому ринку» [28, с. 295]	Автор теж впроваджує змішаний підхід до визначення, поєднавши ресурси, їх призначення та спроможність діяти на фінансовому ринку

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
В. С. Білошапка, М. В. Продан	«Потенційні можливості банку формувати свої ресурси» [6, с. 277]	Сутність виражається в здатності формувати ресурси
Ж. І. Торяник	«...це максимум ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку...він забезпечує банку одержання переважної частини прибутків, а також пов'язаний з можливостями захисту клієнтів банку» [38, с. 283]	Увагу зосереджено на здатності мобілізувати ресурси з наголосом на їх призначення
Д.І. Бойко, Д.О. Териця	«...наявні та потенційні можливості банку формувати свої ресурси» [28, с. 295]	Наголошується лише факт можливості акумулювати ресурси, разом з тим і на майбутнє
Н. Ф. Єфремова, О. І. Чічкань	«...головна складова ресурсного потенціалу банківської установи – це банківські ресурси, які є у розпорядженні банку. Тобто, це власні кошти банків, залучені й запозичені кошти, сукупність яких використовується банком для отримання прибутку» [15, с. 28].	Поняття «потенціалу» замінюється поняттям «ресурси»
М.П. Федішин, І.В. Павук	«...сукупність усіх грошових коштів банку, які знаходяться у розпорядженні банку, а також тих коштів, які банк має змогу використовувати внаслідок проведення ефективної банківської діяльності» [39, с. 17]	Підкреслюється взаємозв'язок і залежність ресурсної бази із розвитком банку

* Джерело: сформовано автором

Отже, як свідчать дефініції поняття «ресурсний потенціал» стосовно банківської установи, представлені у таблиці 1.1, авторами переважно підтримується ресурсний підхід, проте нині у вітчизняній науковій думці склалися й інші підходи, які можна виокремити, врахувавши спільні та відмінні риси їх концепційних засад. Також не цілком обґрунтованою залишається позиція окремих авторів щодо коштів, які можуть бути «потенційно залучені». На нашу думку, ці підходи можна предстати як: ресурсно-вартісний, оскільки підкреслюється склад ресурсів, їх обліковий, а отже вартісний аспект, крім того, ресурсний аспект відображає особливі принципи функціонування банків, як фінансових посередників, оскільки забезпечується, так звана купівля-продаж грошей; функціональний, що ґрунтується на призначенні ресурсів банку для ефективного здійснення діяльності; комбінований, у якому допускається поєднання різних характеристик (див. рис. 1.1).

Як свідчить проведене дослідження, тлумачення поняття ресурсного потенціалу банку потребує застосування більш системного підходу з економічної точки зору, оскільки ресурсний підхід має суттєве обмеження: «ресурси є основою, носіями потенціалу, але не ототожнюються із ним» [22, с. 8]. Отже ресурси є необхідною, але не єдиною складовою потенціалу. Дослідники О. М. Колодізев, О. В. Лебідь та О. В. Зуєва чітко вказують також і на різницю понять «спроможність» та «можливість», що широко використовуються при дефініціях поняття «потенціал». Так, ними підкреслюється, що: «спроможності – це всі ресурси, а можливості – це, по-перше, механізм, який забезпечує їх використання для досягнення певної мети, по-друге, це ті напрямки, «двері», які відкриті для підприємства з даним потенціалом» [22, с. 9]. Іншими словами, це здатність досягти поставлених цілей, вирішення завдань.



Рисунок 1.1 – Узагальнення наукових підходів до поняття «ресурсний потенціал банку»*

* Авторська розробка

Аналіз представлених у таблиці 1.1 авторських дефініцій та певних загальних науково-методологічних засад, виокремлених у працях О. М. Колодізева, О. В. Лебідь та О. В. Зуєвої [22, с. 8] , а також Г. О. Панасенка [28, с. 296], який на основі категорії «спроможність» візуалізує «вектор розвитку банку», дозволяє виділити характерні риси поняття «ресурсний потенціал» банку:

- відображення основи формування як сукупності джерел фінансових ресурсів (власних та залучених, існуючих та таких, що можуть бути мобілізовані);
- відображення мети, цільової направленості й призначення ресурсів;
- відображення результату фінансової діяльності;
- орієнтація на максимум та певну граничну межу можливостей;
- орієнтація на розвиток та динаміку змін.

Варто зауважити, що відносно до банківської діяльності, ресурсний потенціал більшою мірою обмежений станом розвитку макросередовища ніж умовами діяльності фінансової установи.

Таким чином, зважаючи на відсутність формулювання комплексної дефініції поняття ресурсного потенціалу банку, ґрунтуючись на виділених характерних рисах та ключових словах, що були використані для обґрунтування підходів цього поняття, пропонуємо його уточнене визначення: *ресурсний потенціал банку – це комплексне поєднання можливостей банку щодо максимальної концентрації та розміщення від власного імені фінансових ресурсів з метою досягнення місії банку, його цінності, стійкої ринкової позиції, прийняттого рівня ефективності, що забезпечується через механізм управління наявними ресурсами банку (техніко-технологічними, матеріальними, кадровими, управлінсько-організаційними, інноваційними), з врахуванням стану та умов розвитку фінансового ринку.*

1.2 Особливості формування ресурсного потенціалу банку

Ресурсний потенціал банку, як системне поняття, ґрунтується на двох підсистемах (див. рис. 1.2).

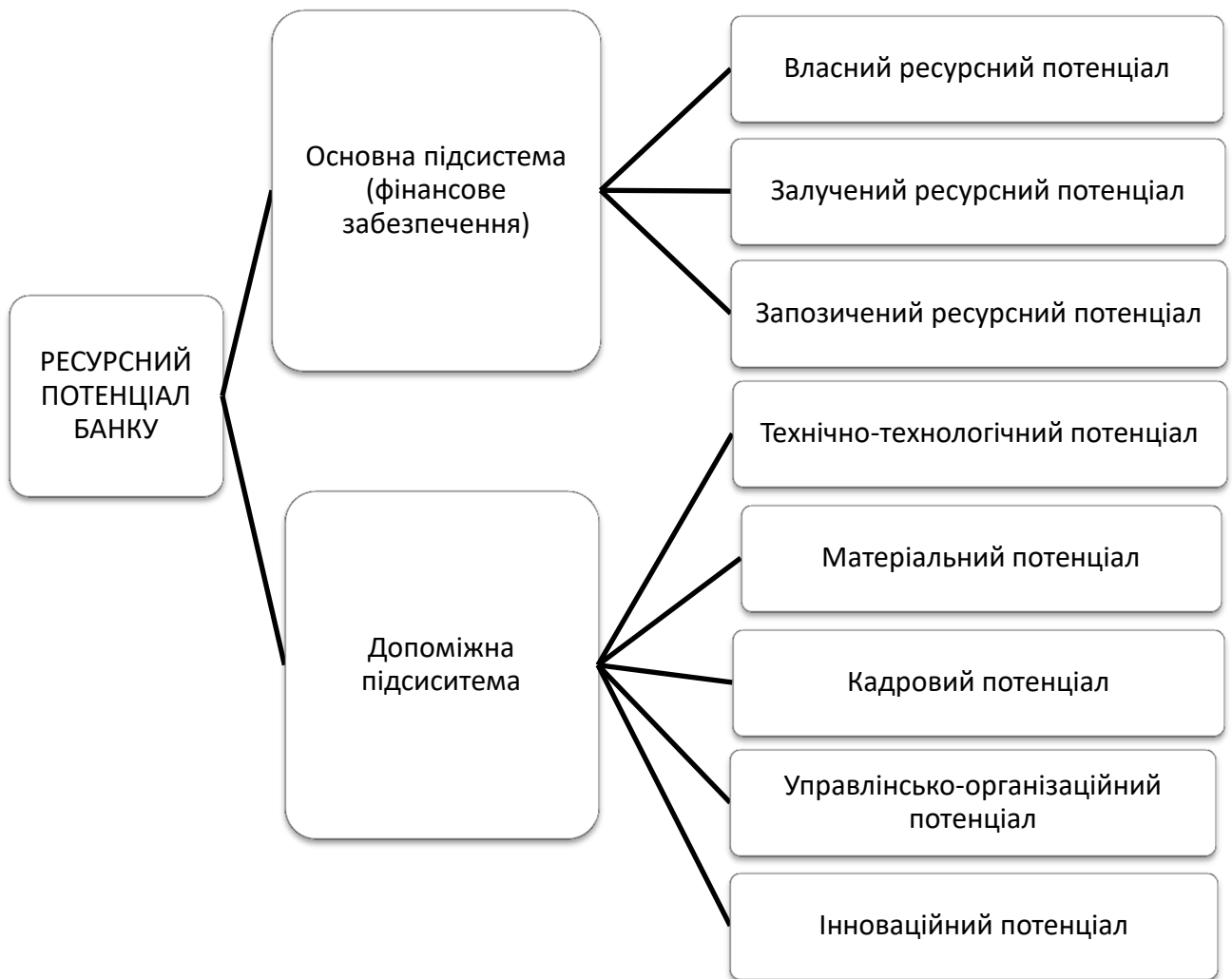


Рисунок 1.2 – Підсистеми ресурсного потенціалу банку *

* Сформовано автором з використанням джерел: [4; 8, с. 320; 22, с. 32]

Фінансова підсистема «ресурсного потенціалу» безпосередньо пов'язана з поняттям «банківські ресурси», які становлять його вартісне вираження на певний момент часу. Допоміжна підсистема забезпечує досягнення необхідних цілей нарощування та ефективного використання банківських ресурсів за джерелами їх формування, строками, ринками залучення.

Тому, для банківських установ, важливим є не лише наявність ресурсів, а й ефективне управління ними, перетворення їх у працюючу форму, тобто необхідний стартовий потенціал для розвитку. На практиці банківські ресурси –

це грошові кошти, що перебувають і різних формах й мають відображення у відповідних статтях пасиву банку.

Вивченням особливостей формування, оптимізації складу та структури банківських ресурсів, їх структурним аналізом, діагностикою, питаннями оптимізації їх структури займалися такі вітчизняні дослідники як: О. Д. Вовчак, М. С. Алілуйко, О. В. Васюренко, К. О., Волохата, М. В. Ігнатишин, Ю. Галіцейська, О. Ю. Сова, Л. І. Катан, Н. І. Демчук, В. Г. Бабенко-Левада, Т. О. Журавльова, Н. М. Руцишин та ін.

Наявність необхідного обсягу ресурсів, зумовлена самою специфікою здійснення банківської справи, оскільки банківська діяльність за ст. 2. Закону України «Про банки і банківську діяльність», це: «... залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [30].

Ефективність механізму формування й прогнозування ресурсів, управління їх структурою є підґрунтям прибуткової роботи банку, його високої рентабельності, а також, як зазначають В. С. Білошапка та М. В. Продан, від стану банківських ресурсів безпосередньо залежить: «...спроможність здійснювати повний спектр активних операцій та надавати послуги, а також фінансова стійкість і місце банківської системи в умовах глобальної конкуренції» [6, с. 276]. Відповідно, недоліки у ресурсній політиці банку можуть позначатися на зростанні витрат на здійснення залучень, проблемах з забезпеченням надійності та ліквідності банків, втрати конкурентних позицій, відтоку вкладників.

В теорії, під поняттям «ресурси» у банківництві розуміють: «сукупність грошових коштів, які перебувають у розпорядженні банку і використовуються ним для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій» [15, с. 29]. Банківські ресурси, що немов би «накопичуються» через здійснення банком пасивних операцій, відображаються у пасиві балансу банку. Як зазначає Ж. І. Торяник: «Кінцевою ж метою створення ресурсного потенціалу вітчизняних

банків повинно бути збільшення прибутковості при зменшенні ризикованості та забезпечення ліквідності» [38, с. 283].

Характер і спосіб здійснення пасивних операцій банками формує певну залежність між видом ресурсу та складовими банківського балансу (див. рис. 1.3).

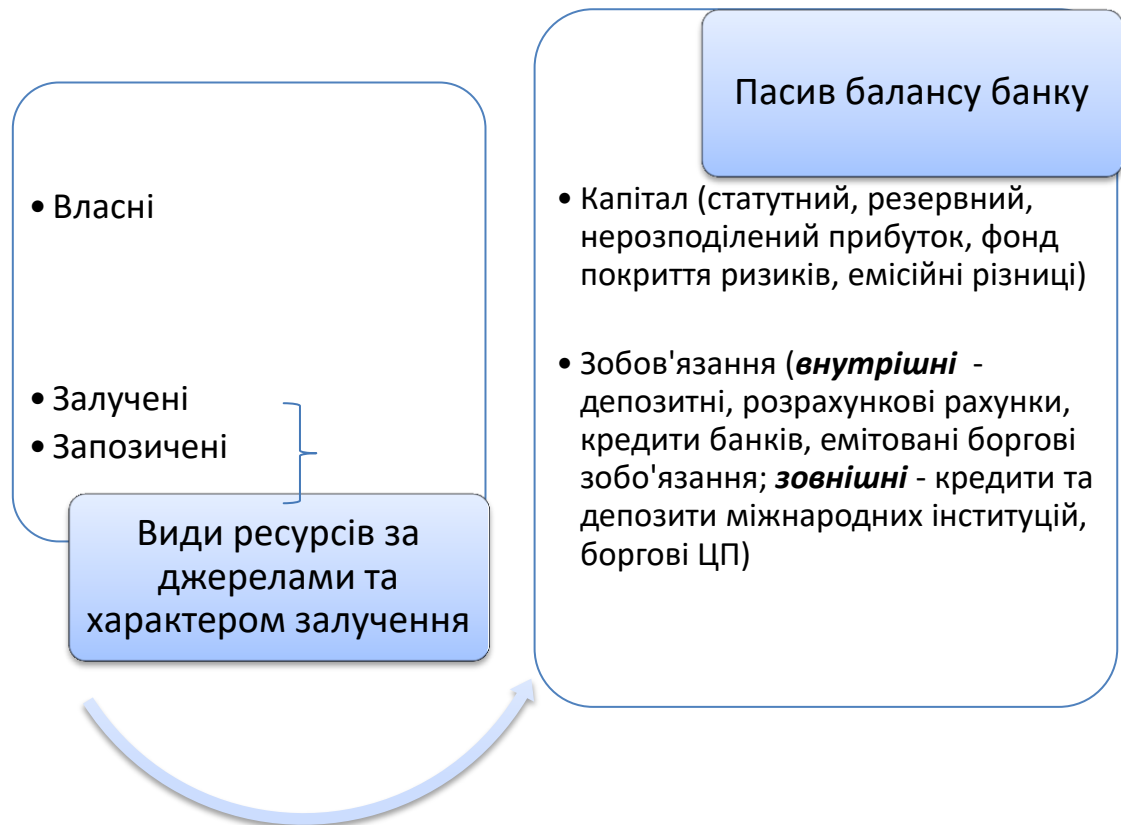


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок виду ресурсів та елементів пасиву балансу банку*

*Сформовано автором

Питання розвитку ресурсного потенціалу банків, на думку І. Барилюк [4], потрібно розглядати на двох рівнях. Перший рівень, за визначенням авторки, – фінансовий, він залежить від спроможності банку акумулювати банківські ресурси як на стадії заснування фінансової установи, так і в подальшому, в процесі її функціонування. Другий рівень – управлінський, який відповідає за нарощування ресурсного потенціалу так і забезпечення його дохідності. Таким чином, необхідно з'ясувати, на яких засадах ґрунтується побудова ефективного механізму управління

ресурсним потенціалом банку, яким має бути склад його учасників та на досягнення якого результату взаємодії між ними він розрахований.

1.3 Управління ресурсним потенціалом банку в умовах нестабільності фінансового ринку

Зазвичай, важливого значення в процесі управління ресурсним потенціалом набуває врахування чинників його формування. Так, на думку А. М. Герасимовича: «Ефективність формування ресурсної бази банку залежить від раціонального поєднання трьох чинників: стабільності (стійкості), вартості та строковості» [3, с. 69]. Проте на нашу думку, перелік цих чинників набагато більший, складніший та залежить від виду ресурсного потенціалу. Важливим принципом формування ресурсного потенціалу є також доступність певного виду ресурсу за визначених умов, що особливо гостро відчувається у період фінансової нестабільності. Мінливі ресурси, до яких, наприклад, належить депозитна складова банківських зобов'язань, надчутливі до негативних змін в економічній системі. Адже, як фінансовий посередник, банк оперує не лише власним коштом, а й залученими, що своєю чергою вимагає застосування відмінної, ніж в середовищі небанківських суб'єктів господарювання, політики формування ресурсів. Це означає, що у процесі управління елементним складом ресурсного потенціалу слід враховувати як ресурсну політику банку, що ґрунтується на внутрішній системі управління та умовах діяльності конкретної фінансово-кредитної установи, так і залежність від стану та умов розвитку фінансового ринку.

Щодо механізму управління ресурсним потенціалом банку вітчизняні дослідниці В. В. Волкова та Є. В. Іноземцева та висловлюються так, що це: «...сукупність прийомів і методів цілеспрямованого розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням та використанням капіталу банку для забезпечення максимальної економічної вигоди і стабільного функціонування банку в поточному та перспективному періодах» [18, с. 61].

В умовах нестабільності фінансового ринку виважене управління ресурсним потенціалом банку залежатиме від урахування всіх чинників, що мають визначальний вплив на способи та характер залучення всіх видів банківських ресурсів.

Спираючись на основну підсистему фінансового забезпечення ресурсного потенціалу банку (див. рис. 1.2), а також на елементний склад банківських ресурсів за їх відображенням у пасиві балансу банку (див. рис. 1.3) можливо згрупувати чинники впливу на конкретні складові ресурсного потенціалу банку та представити їх за допомогою таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Групування чинників впливу на ресурсний потенціал банку*

Складові ресурсного потенціалу	Чинники впливу
ВЛАСНИЙ РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	<ul style="list-style-type: none"> • Організаційно-правова форма банку • Наявність/зміна нормативних вимог до необхідних обсягів складових капіталу банку • Вимоги до рівня капіталізації банків • Наявність/зміна нормативних вимог до формування спеціальних фондів і резервів банку • Тип дивідендної політики банку • Умови залучення коштів субординованого боргу • Стан розвитку фондового ринку • Інвестиційний клімат та настрої • Злиття та поглинання, націоналізація банків
ЗАЛУЧЕНИЙ РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	<ul style="list-style-type: none"> • Стан вітчизняного грошового ринку та ринку капіталів • Грошово-кредитна політика НБУ • Рівень інфляції • Умови валютного регулювання • Облікова ставка НБУ • Рівень конкуренції між банками • Фаза економічного циклу • Рівень зайнятості населення, показники безробіття • Наявність мережі філій, представництв • Готовність до впровадження/переходу на дистанційні канали обслуговування • Розвиток системи гарантування вкладів • Доступ до інформації про діяльність банків
ЗАПОЗИЧЕНИЙ РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	<ul style="list-style-type: none"> • Кон'юнктура на фінансовому ринку країни • Умови рефінансування банків • Ступінь включення країни до міжнародного ринку капіталів • Наявність бар'єрів для входження національних банківських структур на міжнародний ринок капіталу

* Сформовано автором на основі джерел: [5, с. 44; 13, с. 220-223; 24, с. 18, 38].

Представлена деталізація чинників впливу на формування елементного складу ресурсного потенціалу необхідна при діагностиці, плануванні, прогнозуванні, тобто на всіх рівнях управління ресурсним потенціалом банку: від джерел формування до напрямів використання. Аналізуючи представлену в таблиці 1.2 інформацію відмітимо, що найбільше чинників припадає на управління залученим ресурсним потенціалом, що дає підґрунтя для подальших наукових пошуків та більш детального розгляду цієї складової у аналітичній частині кваліфікаційної роботи.

Як було зазначено вище, принципами формування ресурсного потенціалу банку є вартість ресурсів, їх строковість, доступність, стабільність ресурсної бази при мінімізації ризиків, що пов'язані з можливим негативним впливом перелічених у таблиці 1.2 чинників. Так, від вартості сформованих ресурсів буде залежати не лише поточна прибутковість банківських операцій. Чим дорожчі ресурси залучає банк, тим менше прибутку залишається для його розвитку на перспективу. Строковість безпосередньо впливає на ризик незбалансованої ліквідності, і чим вона більша, тим більше методів управління пасивами банку потрібно реалізувати на практиці. Стабільність ресурсного потенціалу є результатом раціонального співвідношення між сталими та мінливими ресурсами. Так, поточні депозити в сучасних умовах виявилися більш стабільними, ніж строкові. В умовах несприятливих економічних змін чи коливань економічного циклу доступність більш дешевших ресурсів буде низькою. Також існує взаємозв'язок між мобільністю ресурсів, та їх вартістю – чим більш доступний ресурс, тим він дорожчий. Також слід пам'ятати, що потенційний вплив на акумуляцію зовнішніх джерел ресурсів чинить вплив розмір банківського капіталу, оскільки на цьому ґрунтується дотримання банками такої вимоги як «нормативи капіталу», що впливають на можливість банку здійснювати банківські операції.

Таким чином, механізм управління ресурсним потенціалом банку повинен гарантувати забезпечення згаданих принципів при обранні джерел, з яких буде сформований той чи інший вид ресурсного потенціалу.

Отже, під управлінням ресурсним потенціалом банку будемо розуміти сукупність заходів та дій, що відповідають обраним цілям управління з дотриманням основних принципів, а саме: вартості, строковості, доступності, стабільності ресурсного потенціалу з метою максимального його використання при допустимому рівні ризику.

Успішне управління ресурсним потенціалом комерційного банку полягає в забезпеченні можливості вирішити такі завдання:

- формулювання вимог до кількісної та якісної характеристики складових ресурсного потенціалу;
- вибір цілей управління на основі оцінки факторів формування окремих складових ресурсів та прогнозування їх позитивних чи негативних змін;
- обґрунтоване наповнення ресурсного потенціалу стабільним надходженням грошових потоків з різних джерел, іншими словами – відсутність дефіциту коштів для грошового ресурсного забезпечення діяльності банку;
- досягнення раціональної структури ресурсів;
- досягнення стабільності джерел ресурсної бази;
- мінімізація витрат на формування ресурсного потенціалу;
- сталого розвитку на основі ефективного відтворення ресурсів;
- орієнтації на нові стандарти ведення бізнесу та фінансові інновації
- забезпечення високої репутації та іміджу, що дозволить залучати кошти як на внутрішньому фінансовому ринку, так і на зовнішньому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1 Методичні підходи до обґрунтування гіпотез дослідження щодо управління ресурсним потенціалом банку

Для нарощування ресурсного потенціалу банки використовують різні можливості фінансового ринку. Таким чином вони мають можливість оперувати ресурсами, що мають грошове вираження, а також різні характеристики: строковість, вартість залучення чи запозичення, сталість або плинність. Це дає підстави аналізувати саме фінансове забезпечення – основну підсистему ресурсного потенціалу банку як фінансового посередника. В основу управління ресурсним потенціалом банку покладено вивчення насамперед шляхів його формування. Без сумніву, ресурси банку використовуються ним для здійснення активних операцій, результатом яких є одержання банком доходу та прибутку відповідно. Різниця у характеристиках джерел фінансових ресурсів для формування ресурсного потенціалу банку торкається питань ліквідності, стійкості, платності та дохідності банківських зобов'язань. Тому, в основу гіпотез дослідження щодо управління ресурсним потенціалом банку будемо закладати необхідність виявлення взаємозв'язку та взаємовпливу цих категорій.

З метою подальшого дослідження факторів, що мають вплив на формування й використання ресурсного потенціалу банку, а також визначають ефективність управління ресурсним потенціалом банку, запропоновані такі гіпотези:

- гіпотеза 1 – *зміна структури джерел ресурсного потенціалу за строковістю впливає на ефективність управління витратами;*
- гіпотеза 2 – *зростання рівня трансформації скупних зобов'язань у дохідні активи призводить до зменшення ліквідності банку у короткостроковому періоді;*

- гіпотеза 3 – *необхідність підтримки ліквідності зобов'язань негативно впливає на генерацію доходів від процентної різниці.*

Для обґрунтування запропонованих гіпотез, слід визначити ключові аспекти методик, що будуть обрані для їх доведення.

Обґрунтовуючи першу гіпотезу будемо виходити з того, що традиційним підходом аналізу структури джерел ресурсного потенціалу є вивчення співвідношення між строковими та поточними депозитами у складі зобов'язань. Разом з тим, такий аналіз може бути доповнений показником частки коштів до запитання (поточних рахунків) у валюті балансу, як рекомендують О. В. Васюренко та К. О. Волохата [9, с. 115-116]. На першому етапі доведення першої гіпотези будемо визначати обсяги та частку депозитів до запитання у загальному обсязі валюти балансу. Цей показник має двозначне тлумачення: з одного боку він свідчить про більшу чи меншу стабільність ресурсної бази, якщо обсяг депозитів до запитання відповідно менший та більший від обсягу депозитів строкових. По-друге, може призвести до зменшення сукупних витрат банку, пов'язаних не лише із обслуговуванням залученої частини ресурсного потенціалу. Тому на другому етапі проведемо розрахунок такого техніко-економічного показника як питома вага витрат у сукупних активах [35, с. 294]:

$$P_{\text{витр.}} = \frac{B}{CA} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де B – витрати;

CA – сукупні активи.

Концептуальні засади другої гіпотези про те, що зростання рівня трансформації сукупних зобов'язань у дохідні активи призводить до зменшення ліквідності банку у короткостроковому періоді, ґрунтуються на припущенні, що чим більше коштів із сумарних зобов'язань будуть спрямовані у інвестиції, кредити та посередницькі послуги без урахування їх структури, тим більшою буде залежність банку від абсолютно ліквідних активів. Якщо таких коштів буде

недостатньо, рівень абсолютної ліквідності банку знижуватиметься. Тому на першому етапі доведення другої гіпотези буде розраховуватися крос-коефіцієнт, який засвідчить ступінь (рівень) трансформації сукупних зобов'язань у робочі активи [27, с. 47]:

$$K_k = \frac{CЗ}{AP} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де AP – активи робочі;

$CЗ$ – сукупні зобов'язання.

Показником, що визначає ліквідність банку в короткостроковому періоді є коефіцієнт миттєвої ліквідності [27, с. 47]:

$$K_{мл} = \frac{ЛА}{ПЗ} \times 100\%, \quad (2.3)$$

де $ЛА$ – ліквідні активи;

$ПЗ$ – зобов'язання до запитання (поточні).

Гіпотеза вважатиметься доведеною при оберненій залежності зміни розрахованих коефіцієнтів.

Для доведення гіпотези №3, яка ґрунтується на припущенні, що необхідність підтримки ліквідності зобов'язань негативно впливає на генерацію доходів від процентної різниці, слід порівняти генеральний коефіцієнт ліквідності банку із показником рівня дохідності активів від процентної різниці. Для цього будемо визначати «генеральний коефіцієнт ліквідності» банку [27, с. 47]:

$$K_{гл} = \frac{ЛА+ЗК}{CЗ} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де $ЗК$ – захищений капітал.

Показником рівня дохідності активів від процентної різниці є чиста процентна маржа. Загальноприйнята методика визначення чистої процентної маржі може бути виражена такою формулою [35, с. 295]:

$$\text{ЧПМ} = \frac{\Delta\%}{A} \times 100\%. \quad (2.5)$$

де $\Delta\%$ – чисті процентні доходи;

A – активи.

Порівнюючи вказані показники за допомогою графічного представлення виявимо, чи справляє негативний вплив на дохідність підтримка банком ліквідності коштів, що довірені йому клієнтами.

2.2 Аналіз формування та ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»

АТ «Державний ощадний банк України» було засновано як банк, 100% акцій якого повністю належать державі, тому вищим органом управління банку є Кабінет міністрів України. Офіційною датою реєстрації АТ «Державний ощадний банк України» є 31 грудня 1991 року. Свою бізнес-модель Банк окреслює як універсальну, велике значення установа надає «розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу» [2, с. 9]. Банк є системним банком у вітчизняній банківській системі. Розвиток банківської системи перебуває нині під тиском значних ризиків, загрози зберігаються.

Разом з тим: «В умовах воєнного стану банк зберіг прибуткову діяльність. Консолідований чистий прибуток Ощадбанку за підсумками 2022 року становить 638,34 млн грн» [2, с. 7], що дозволило перерахувати в бюджет дивіденди. Також у 2022 році АТ «Державний ощадний банк України» став учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. За це було сплачено 777,2 млн. грн. внесків,

що позначилося на обсязі річного прибутку. «Адекватність регулятивного капіталу Ощадбанку станом на кінець року становила 14,48% при нормативі НБУ 10% [2, с. 7]». АТ «Державний ощадний банк України» підтримує бюджет України, позаяк у березні поточного року: «банк сплатив авансом 318,1 млн грн дивідендів за результатами роботи в 2021 році та 57,3 млн грн. супутнього авансового внеску з податку на прибуток. Додатково Ощадбанк перерахував 100 млн грн на допомогу армії. Протягом року Ощадбанком було придбано військові облігації на суму 43,6 млрд грн в усіх валютах, з яких 1,7 млрд грн придбані за заявками клієнтів [2, с. 7]». Роздрібні клієнти банку інвестували у військові ОВДП близько 1,6 млрд. грн.

Слід зазначити, що Стратегія розвитку Ощадбанку на 2021-2024 рр., яка була прийнята й затверджена Урядом України (розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.10. 2021 року), втратила актуальність у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації. Тому банк переформатував свої стратегічні цілі, обравши на період воєнного стану такі бізнес-пріоритети:

«1. Підтримка релокації підприємств з регіонів, що постраждали від бойових дій.

2. Підтримка аграрного сектора.

3. Підтримка експортно орієнтованого бізнесу та такого, що замінює імпорту з росії та білорусі.

4. Підтримка підприємств критичної інфраструктури.

5. Забезпечення продовольчої безпеки та доступності для людей.

6. Підтримка громадян у частині забезпечення житлом.

7. Оперативна підтримка малого та середнього бізнесу.

8. Підтримка бізнесу, що постраждав внаслідок бойових дій.

9. Продовження цифровізації сервісів для фізичних осіб.

10. Утримання пасивів та комісійних доходів» [2, с. 11].

Відповідно операційними пріоритетами банку є: безперебійна операційна діяльність; пристосування системи ризик-менеджменту; зміна політики HR; орієнтація на відшкодування збитків, завданих російською агресією.

Стан основних показників діяльності банку за період дослідження представлено у таблиці 2.1. Вихідні дані згруповано на основі додатку А. динаміку ключових показників проаналізовано методом горизонтального аналізу та представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Активи (валюта балансу), млн. грн.	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1
2. Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн.	10600,8	36692,4	26553,2	19001,3	28376,7
3. Кредити, надані клієнтам, млн. грн.	67543,2	65168,3	63226,1	74754,1	83215,6
4. Інвестиційний портфель, млн. грн.	117387,1	114425,3	130885,0	129319,1	144025,7
5. Основні засоби та нематеріальні активи, млн. грн.	8953,7	9948,1	9725,4	8996,6	8627,8
6. Зобов'язання, млн. грн.	199224,5	229574,5	211645,8	213084,0	247092,5
7. Акціонерний капітал, млн. грн.	49725,0	49725,0	49725,0	49725,0	49725,0
8. Субординований борг, млн. грн.	2870,8	2462,6	1276,2	879,0	716,4
9. Власний капітал, млн. грн.	18561,7	19570,3	21954,1	21887,5	22181,5
10. Чистий прибуток, млн. грн.	161,2	255,1	2776,4	1054,2	638,3
11. Кількість відокремлених структурних підрозділів	2630	2343	1845	1604	1239

Як свідчать дані табл. 2.1 -2.2, зменшення приросту активів банку відбулось у 2020 році, та уже у 2022 році приріст склав 14,6%, що перевищило значення активів базового року. 2019-2020 роки відзначилися зменшенням кредитного портфеля. За даними банку, що також можна прослідкувати й за розрахованими

даними табл. 2.2: «Найвпливовіші позитивні зміни у структурі активів та зобов'язань відбулися: - в активах – приріст інвестиційного портфеля на 14,7 млрд грн або на 11,4% та нарощення портфеля наданих кредитів на 8,5 млрд грн або на 11,3%; - в зобов'язаннях – зростання залучених коштів на рахунках клієнтів на 42,5 млрд грн або на 22,2%. [2, с. 19]».

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників діяльності АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках

Показники	Відхилення							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
1. Активи (валюта балансу), млн. грн.	31358,5	14,4	-15544,7	-6,2	1371,4	1,0	34302,7	14,6
2. Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн.	26091,6	246,1	-10139,2	-27,6	-7551,9	-28,0	9375,4	49,3
3. Кредити, надані клієнтам, млн. грн.	-2374,9	-3,5	-1942,2	-3,0	11528	18,0	8461,5	11,3
4. Інвестиційний портфель, млн. грн.	-2961,8	-2,5	16459,7	14,4	-1565,9	-1,0	14706,6	11,4
5. Основні засоби та нематеріальні активи, млн. грн.	994,4	11,1	-222,7	-2,2	-728,8	-7,0	-368,8	-4,1
6. Зобов'язання, млн. грн.	30350	15,2	-17928,7	-7,8	1438,2	1,0	34008,5	16,0
7. Акціонерний капітал, млн. грн.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
8. Субординований борг, млн. грн.	-408,2	-14,2	-1186,4	-48,2	-397,2	-31,0	-162,6	-18,5
9. Власний капітал, млн. грн.	1008,6	5,4	2383,8	12,2	-66,6	-0,3	294	1,3
10. Чистий прибуток, млн. грн.	93,9	58,3	2521,3	988,4	-1722,2	-62,0	-415,9	-39,5
11. Кількість відокремлених структурних підрозділів	-287	-10,9	-498	-21,3	-241	-13,1	-365	-22,8

Також, вагому частину активів банку становить портфель цінних паперів: «За 2022 рік обсяг інвестицій Ощадбанку в цінні папери збільшився на 14,7 млрд грн» [2, с. 20]. Банк зберіг прибуткову діяльність – за 2022 рік згенеровано прибуток у сумі 638,34 млн грн. Слід також зазначити, що у 2022 році: «...банк вступив до ФГВФО і вперше здійснив виплати до нього, які

становили 777,2 млн грн, що мало вплив на отриманий чистий прибуток. У цілому чистий процентний дохід Ощадбанку зріс порівняно з 2021 роком на 12,1% – до 15,0 млрд грн, насамперед за рахунок зростання обсягу кредитно-інвестиційного портфеля та зниження процентних витрат у результаті застосування виваженої політики в частині вартості ресурсів. Ощадбанк зазнав зниження чистого комісійного доходу на 4,3% порівняно з 2021 роком» [2, с. 20]. Крім того, зріс обсяг відрахувань на формування резервів під очікувані кредитні збитки, і станом на кінець звітного періоду він: «становив 11,3 млрд грн, що на 9,3 млрд грн (в 5,5 разів) більше порівняно з минулим роком. Основною причиною їх доформування є оцінка збитків, які банк може отримати через втрати клієнтів-позичальників, викликані війною. Банк наполегливо працював над оптимізацією операційних витрат та покращенням інфраструктури, проте операційні витрати зросли до 14,6 млрд грн.» [2, с. 20].

Оскільки предметом даного дослідження є управління ресурсним потенціалом банку, то у практичній площині цей потенціал безпосередньо закладається при здійсненні банком пасивних операцій. Тому слід провести аналіз та оцінку складових ресурсного потенціалу за допомогою методик горизонтального, вертикального та порівняльного аналізу. Отже, з облікового погляду, пасивами банку є джерела формування фінансових ресурсів. У Звіті про фінансовий стан банку пасивна частина подана як «зобов'язання і власний капітал». Власний капітал сформовано за рахунок статутного капіталу, резервів переоцінки, курсових різниць, нерозподіленого прибутку (непокритого збитку). Зобов'язання включають залучені та запозичені кошти від юридичних та фізичних осіб, емісії боргових цінних паперів. Насамперед проаналізуємо балансову структуру ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України», оскільки: «Аналіз масштабів діяльності банку щодо залучення зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності починається з визначення частки, яку займають зобов'язання у валюті балансу» [3, с. 62]. Як рекомендує А. М. Герасимович, слід визначити «мультиплікативний ефект капіталу» – коефіцієнт фінансового важеля, як «співвідношення зобов'язань та капіталу» [3, с. 65].

Таблиця 2.3 – Аналіз активності АТ «Державний ощадний банк України» щодо залучення зовнішніх джерел фінансування

Показники	Роки					Зміна, рік до року			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 /2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 /2021
1. Валюта балансу банку, млн. грн.	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1	31358,5	-15544,7	1371,4	34302,7
2. Зобов'язання, млн. грн.	199224,5	229574,5	211645,8	213084,0	247092,5	30350	-17928,7	1438,2	34008,5
3. Власний капітал, млн. грн.	18561,7	19570,3	21954,1	21887,5	22181,5	1008,6	2383,8	-66,6	294
4. Частка зобов'язань у валюті балансу, %	91,5	92,1	90,6	90,7	91,8	0,6	-1,5	0,1	1,1
5. Частка власного капіталу у валюті балансу, %	8,5	7,9	9,4	9,3	8,2	-0,6	1,5	-0,1	-1,1
6. Співвідношення зобов'язань та капіталу (коефіцієнт фінансового важеля)	10,7	11,7	9,6	9,7	11,1	1	-2,1	0,1	1,4

Отже, за результатами проведених розрахунків продемонструємо графічно структуру пасивів АТ «Державний ощадний банк України» (рис. 2.2):

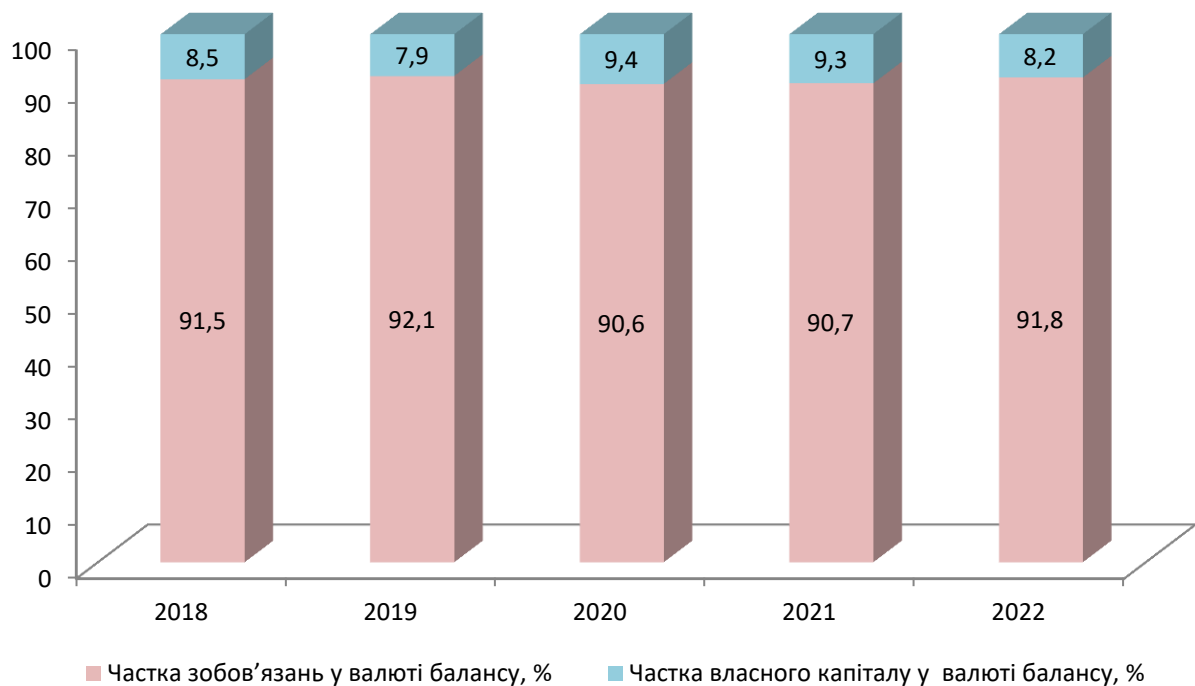


Рисунок 2.1 – Динаміка структури пасивів АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках

Отже, частка зовнішніх джерел фінансування є надзвичайно високою, перевищує 90% та станом на 2022 рік зростає, порівняно із 2021 роком. Можна стверджувати про достатньо високий рівень залежності банку від зовнішніх джерел ресурсів (оскільки частка зобов'язань перевищує 80%) та про зростання ділової активності банку, і разом з тим, про можливе зменшення його фінансової стійкості. Як бачимо, частка власного капіталу банку зменшується, що є негативним явищем, адже він виконує захисну функцію та служить джерелом покриття збитків, забезпечує захист вкладників. За структурою пасивів можемо стверджувати, що цей показник перебуває в межах менших за 10% і не відповідає міжнародній практиці ведення банківського бізнесу. Крім того за останній рік аналізованого періоду він знизився.

Мультиплікативний ефект капіталу залишається на стабільному рівні упродовж усього аналізованого періоду, суттєвих зрушень не відбувається, лише у 2022 році відбулось незначне його зростання.

Як було встановлено у теоретичній частині дослідження, склад ресурсного потенціалу має три частини: власну, залучену та запозичену. Безпосередніми власниками зобов'язань є різні суб'єкти фінансового ринку, і інструменти управління такими зобов'язаннями різняться. З метою виявлення джерел ресурсів, їх стану та динаміки, здійснимо перегрупування зобов'язань за ознакою «залучень» та «запозичень», тобто виділимо окремо депозитну складову та кредитну складову у структурі ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз джерел формування ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках, млн. грн.

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Власний капітал	18561,7	19570,3	21954,1	21887,5	22181,5
2. Залучені ресурси	154070,4	202200,9	186490,2	191812,4	234483,6
3. Запозичені ресурси	45154,1	27373,5	25155,7	21271,5	12609,0
4. Валюта балансу банку	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1

Залучені кошти – це ті, які банки «купувають» від свого імені у власників. Основна їх частина – депозити юридичних та фізичних осіб. Запозичені – це привернуті із фінансового ринку ресурси на кредитній основі, а також інструменти боргового фінансування (розміщені як на зовнішньому, такі на внутрішньому фінансових ринках). Цікавою, з дослідної точки зору є не лише їх динаміка (див. табл. 2.5), а й структура (див. рис. 2.2). Як бачимо, швидшими темпами зростає обсяг ресурсів залучених, ніж запозичених.

Таблиця 2.5 – Динаміка джерел формування ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» у 2018-2022 роках

Показники	Відхилення							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
1. Власний капітал	1008,6	5,4	2383,8	12,2	-66,6	-0,3	294,0	1,3
2. Залучені ресурси	48130,5	31,2	-15710,7	-7,8	5322,2	2,9	42671,2	22,2
3. Запозичені ресурси	-17780,6	-39,4	-2217,8	-8,1	-3884,2	-15,4	-8662,5	-40,7
4. Валюта балансу банку	31358,5	14,4	-15544,7	-6,2	1371,4	0,6	34302,7	14,6

В цілому ця тенденція глобально може пояснюватися станом розвитку економіки. У періоди економічного спаду зростає конкурентна боротьба за вкладення ресурсів, а тому кредитні ресурси банком залучаються з меншою «охотою», оскільки вони завжди більш дорогі, за винятком певних програм від держави чи міжнародних інституцій.

Це підтверджують і дані рисунку 2.2, на якому представлено структуру різних джерел ресурсного потенціалу банку. Оскільки частка власних ресурсів коливається у незначних межах, то спостерігається стійка тенденція до переважання залучених ресурсів для формування потенціалу банку над запозиченою. У аналізованому періоді цей розрив скоротився з частки 20,7%, що припадала на запозичені ресурси у 2018 році до 4,7% за даними 2022 року (див. рис. 2.2).

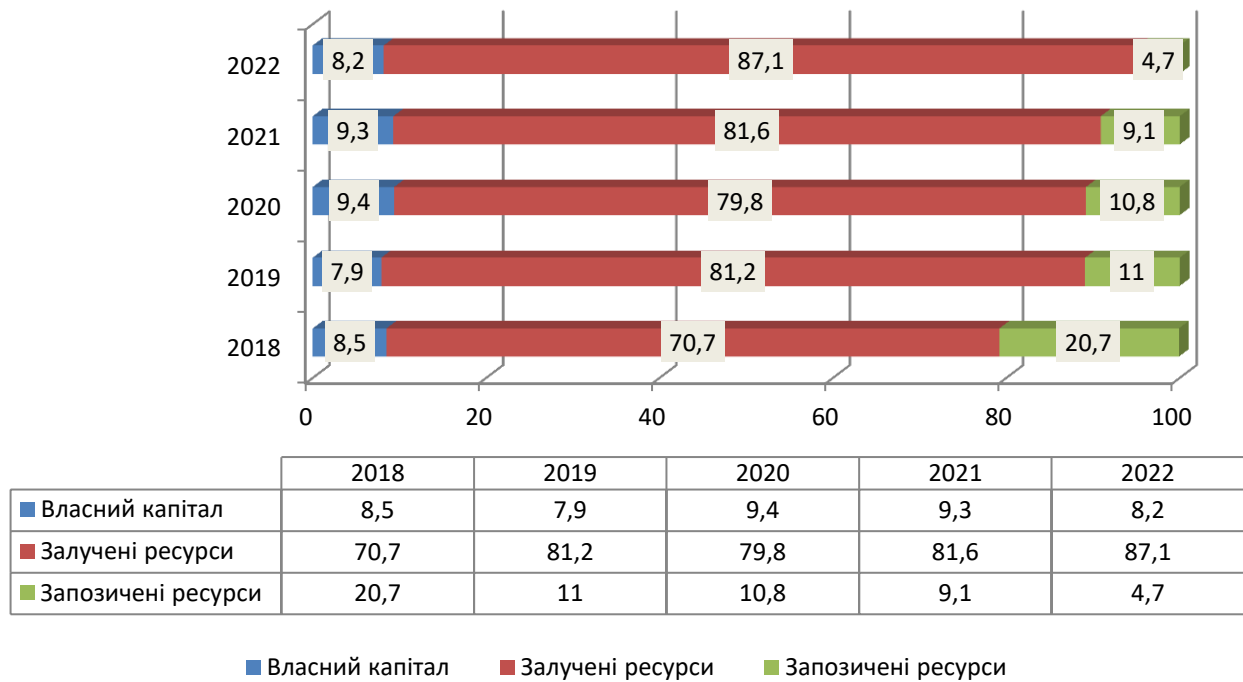


Рисунок 2.2 – Динаміка складових ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» за джерелами, %

Отже, для формування свого ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» використовує більшою мірою залучені ресурси. Для більш ретельного аналізу складу джерел ресурсного потенціалу скористаємося горизонтальним та вертикальним прийомами аналізу зобов'язань, табличним та графічним представленням матеріалу

Формуючи фінансову звітності банки групують зобов'язання за їх якісним складом. Окремо слід зазначити, що кошти, залучені на умовах субординованого боргу враховуються при визначення обсягу регулятивного капіталу банку, але природа цих коштів змушує банк відносити їх до зобов'язань (запозичених ресурсів). Оцінка зобов'язань полягає у вивченні їх стабільності, строковості та витратності (вартості залучення). Представимо вихідні дані та результати горизонтального аналізу складу зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» у таблицях 2.6-2.7. Характеристика структури ресурсного потенціалу банку в частині зобов'язань представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.6 – Аналіз джерел ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» в частині зобов'язань, млн. грн.

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Всього зобов'язань, у тому числі:	199224,5	229574,5	211645,8	213084,0	247092,5
1. Кошти банків	54,1	58,0	5824,0	7608,3	543,3
2. Рахунки клієнтів	154016,4	202142,9	186165,5	191452,6	233940,3
3. Випущені єврооблігації	34496,7	18303,9	11744,6	7908,1	6041,5
4. Інші запозичені кошти	6618,7	4430,1	4452,6	2818,3	2676,2
5. Резерви та забезпечення	1028,7	1807,1	1949,0	829,1	1180,90
6. Субординований борг	2870,8	2462,6	1276,2	879,0	716,4
7. Інші зобов'язання	139,1	369,9	233,9	1588,6	1993,9

Зміни в складі джерел ресурсного потенціалу унаочнено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки джерел ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» в частині зобов'язань

Показники	Відхилення							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
Всього зобов'язань, у тому числі:	30350,0	15,2	-17928,7	-7,8	1438,2	0,7	34008,5	16,0
1. Кошти банків	3,9	7,2	5766	Зр. у 100 разів	1784,3	30,6	-7065	-92,9
2. Рахунки клієнтів	48126,5	31,2	-15977,4	-7,9	5287,1	2,8	42487,7	22,2
3. Випущені єврооблігації	-16192,8	-46,9	-6559,3	-35,8	-3836,5	-32,7	-1866,6	-23,6
4. Інші запозичені кошти	-2188,6	-33,1	22,5	0,5	-1634,3	-36,7	-142,1	-5,0
5. Резерви та забезпечення	778,4	75,7	141,9	7,9	-1119,9	-57,5	351,8	42,4
6. Субординований борг	-408,2	-14,2	-1186,4	-48,2	-397,2	-31,1	-162,6	-18,5
7. Інші зобов'язання	230,8	Зр.у 2,7 рази	-136	-36,8	1354,7	Зр. у 6,8 рази	405,3	25,5

Як бчимо з даних таблиці 2.7, загальний обсяг зобов'язань, як складової ресурсного потенціалу у 2022 році зріс на 34 млрд. грн. (16%). При цьому варто відзначити скорочення ролі банківських ресурсів у фондуванні АТ «Державний ощадний банк України», коштів, залучених на ринку єврооблігацій та субординованого боргу. У складі зобов'язань банку зростали кошти клієнтів (22,2%) та резерви й забезпечення (42,4). Ріст резервів й забезпечень був зумовлений ростом непрацюючих, дефолтних кредитів. Оскільки кошти банків не відіграють помітної ролі у формуванні ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України», вважаємо, що вплив міжбанківського кредитування на ресурсну базу об'єкта дослідження вивчати не доцільно.

Таблиця 2.8 – Структура джерел ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» в частині зобов'язань, %

Показники	Роки					Зміна, рік до року			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 /2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 /2021
Всього зобов'язань, у тому числі:	100	100	100	100	100	x	x	x	x
1. Кошти банків	0,03	0,03	2,75	3,57	0,22	0	2,72	0,82	-3,35
2. Рахунки клієнтів	77,31	88,05	87,96	89,85	94,68	10,74	-0,09	1,89	4,83
3. Випущені єврооблігації	17,32	7,97	5,55	3,71	2,45	-9,35	-2,42	-1,84	-1,26
4. Інші запозичені кошти	3,32	1,93	2,10	1,32	1,08	-1,39	0,17	-0,78	-0,24
5. Резерви та забезпечення	0,52	0,79	0,92	0,39	0,48	0,27	0,13	-0,53	0,09
6. Субординований борг	1,44	1,07	0,60	0,41	0,29	-0,37	-0,47	-0,19	-0,12
7. Інші зобов'язання	0,07	0,16	0,11	0,75	0,81	0,09	-0,05	0,64	0,06

Як бачимо, роль клієнтської бази у формуванні грошового ресурсного потенціалу банку не лише значна, а можна сказати, визначальна, адже частка рахунків клієнтів значна, перевищує 80%, й у 2022 році становить майже 95% усіх зобов'язань. Причому, у 2018 році ця структура була більш диференційована. Фактично банк перебуває під «контролем» своїх вкладників. Тому саме ця складова ресурсного потенціалу становить найбільший інтерес для подальших

досліджень. Динаміку складу окремих елементів за строками представлено у таблицях 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Склад депозитних зобов’язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі термінів залучення, млн. грн.

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Всього рахунків клієнтів:	154016,4	202142,9	186165,5	191452,6	233940,3
2. Строкові депозити	86901,9	92770,6	101764,3	77580,7	81436,2
3. Рахунки до запитання	67114,5	109372,3	84401,2	113871,9	152504,1

На основі представлених даних визначено структуру депозитних зобов’язань, що продемонстрована на рисунку 2.3.

Таблиця 2.10 – Динаміка обсягів депозитних зобов’язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі термінів залучення

Показники	Відхилення							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
1. Всього рахунків клієнтів:	48126,5	31,2	-15977,4	-7,9	5287,1	2,8	42487,7	22,2
2. Строкові депозити	5868,7	6,8	8993,7	9,7	-24183,6	-23,8	3855,5	5,0
3. Рахунки до запитання	42257,8	63,0	-24971,1	-22,8	29470,7	34,9	38632,2	33,9

За даними таблиці 2.10 видно, що зростають як обсяги строкових рахунків так і рахунків до запитання. Проте, приріст коштів на рахунках до запитання є випереджаючим над приростом за строковими коштами. Рахунки до запитання приростають з однаковою інтенсивністю упродовж 2021 та 2022 років. Можна припустити, що клієнти банків нині віддають можливості підтримки коштів на більш ліквідному, короткостроковому рівні, ніж на дохідному, довгостроковому. Своєю чергою, це може позначитись на підтримці більш високого рівня

ліквідності активів та в кінцевому рахунку може позначитися на прибутковості банку.

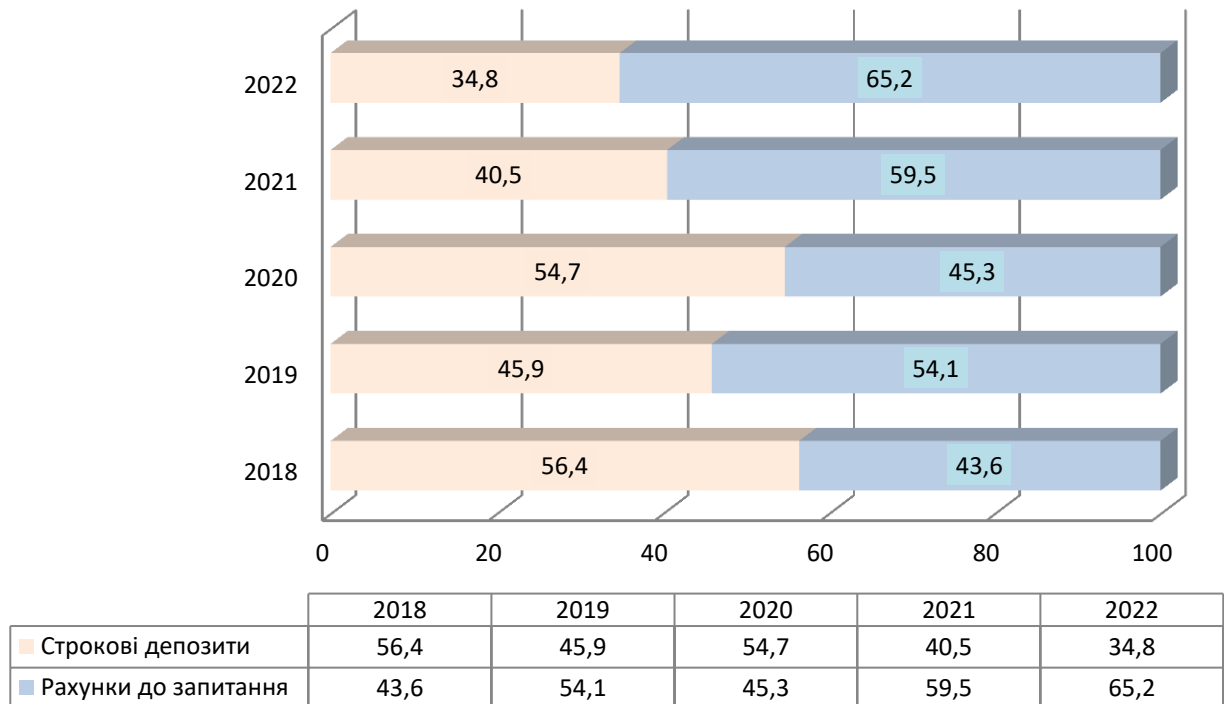


Рисунок 2.3 – Динаміки структури депозитних зобов’язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі термінів залучення, %

Як представлено на рисунку 2.3, спостерігається також суттєва диференціація за рахунками клієнтів за строковістю – термінами залучення. Якщо у 2018 році більшу частку депозитних зобов’язань становили строкові кошти – 56,4%, то вже у 2022 році їх частка скоротилася до 34,8%. Загалом частка депозитів до запитання у 2022 році зросла до 65,2%, що стала найвищою за увесь аналізований період.

Перейдемо до аналізу складу депозитних зобов’язань також і у розрізі клієнтів, для цього побудуємо аналітичні таблиці 2.11-2.12.

Як бачимо, до складу власників рахунків банку входять юридичні особи, серед яких окремо виділено органи державного управління та фізичні особи.

За даними таблиці 2.12 спостерігається нерівномірна динаміка зростання окремих складових депозитної складової ресурсного потенціалу банку в клієнтському розрізі.

Таблиця 2.11 – Склад депозитних зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі клієнтів, млн. грн.

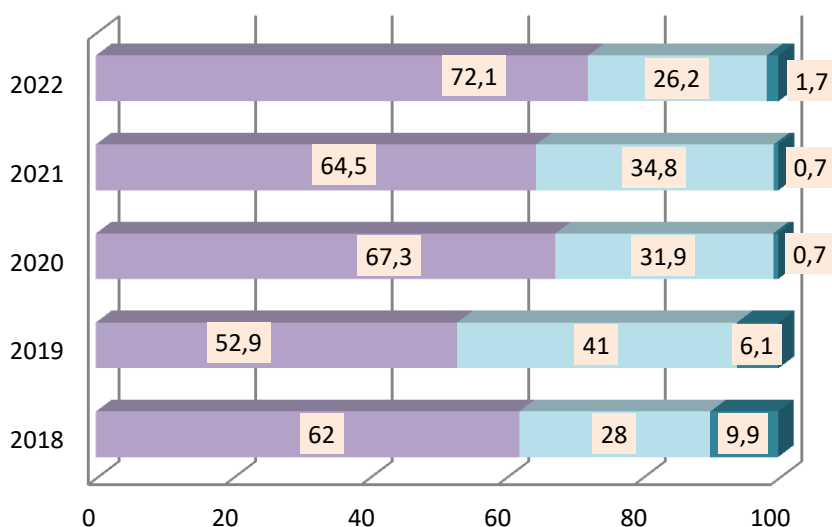
Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Всього рахунків клієнтів:	154016,4	202142,9	186165,5	191452,6	233940,3
2. Фізичні особи	95557,4	106906,9	125359,5	123543,1	168637,3
3. Юридичні особи	43165,1	82852,3	59442,6	66648,0	61321,4
4. Органи державного управління	15293,9	12383,7	1363,4	1261,5	3981,6

Отже, що стосується приросту окремих складових, то найбільший темп приросту продемонструвала частка юридичних осіб у 2019 році (92%).

Таблиця 2.12 – Динаміка обсягів депозитних зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі клієнтів

Показники	Відхилення							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
1. Всього рахунків клієнтів:	48126,5	31,2	-15977,4	-7,9	5287,1	2,8	42487,7	22,2
2. Фізичні особи	11349,5	11,9	18452,6	17,3	-1816,4	-1,4	45094,2	36,5
3. Юридичні особи	39687,2	91,9	-23409,7	-28,3	7205,4	12,1	-5326,6	-8,0
4. Органи державного управління	-2910,2	-19,0	-11020,3	-89,0	-101,9	-7,5	2720,1	Зр. у 3,1 рази

За 2022 рік у складі рахунків клієнтів та темпах їх приросту відбулись значні зрушення: якщо у 2021 році порівняно із 2020 обсяг коштів на рахунках фізичних осіб зменшився на 1861,4 млрд. грн. (1,4%), то у 2022 році він зріс на 45094,2 млрд. грн. (36,5%).



	2018	2019	2020	2021	2022
■ Фізичні особи	62	52,9	67,3	64,5	72,1
■ Юридичні особи	28	41	31,9	34,8	26,2
■ Органи державного управління	9,9	6,1	0,7	0,7	1,7

Рисунок 2.4 – Динаміка структури депозитних зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» за рахунками в розрізі клієнтів, %

Проаналізуємо відносну вартість депозитних ресурсів АТ «Державний ощадний банк України», знайшовши «коефіцієнт витратності» [3, с. 84]. Цей коефіцієнт показує, яке вартісне навантаження для банку несе одна гривня залучених ресурсів від клієнтів [3, с. 85]:

$$W = Q \times B, \quad (2.6)$$

де B – відносна вартість депозитів;

W – процентні витрати;

Q – середній залишок вкладів.

Завдяки перетворенню формули процентних витрат матимемо коефіцієнт витратності (вартості) депозитної складової ресурсного потенціалу банку:

$$B = \frac{W}{Q}. \quad (2.7)$$

Для проведення розрахунків та аналізу динаміки показників скористаємось даними таблиць 2.13-2.14.

Таблиця 2.13 – Відносна вартість депозитної складової ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Залишки депозитів на початок періоду, млн. грн.	150151,2	154016,4	202142,9	186165,5	191452,6
2. Залишки депозитів на кінець періоду, млн. грн.	154016,4	202142,9	186165,5	191452,6	233940,3
3. Середній залишок на депозитних вкладах, млн. грн.	152083,8	178079,7	194154,2	188809,1	212696,5
4. Процентні витрати за рахунками клієнтів, млн. грн.	10316,0	11016,0	8840,6	6342,5	6419,1
5. Коефіцієнт витратності, %	6,78	6,19	4,55	3,36	3,02

Отже, як свідчать розрахункові дані, коефіцієнт витратності депозитної складової ресурсного потенціалу банку зменшується упродовж усього аналізованого періоду. Це є закономірним наслідком зростання у ресурсній базі частки ресурсів (рахунків клієнтів) до запитання. Зміну показника витратності депозитної складової демонструють дані таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка відносної вартості депозитної складової ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Відхилення							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1. Залишки депозитів на початок періоду, млн. грн.	3865,2	2,6	48126,5	31,2	-15977,4	-7,9	5287,1	2,8
2. Залишки депозитів на кінець періоду, млн. грн.	48126,5	31,2	-15977,4	-7,9	5287,1	2,8	42487,7	22,2
3. Середній залишок на депозитних вкладах, млн. грн.	25995,9	17,1	16074,5	9,0	-5345,1	-2,8	23887,4	12,7
4. Процентні витрати за рахунками клієнтів, млн. грн.	700	6,8	-2175,4	-19,7	-2498,1	-28,3	76,6	1,2
5. Коефіцієнт витратності, %	-0,59	-	-1,64	-	-1,19	-	-0,34	-

Також, з метою здійснення оцінки ефективності управління формуванням ресурсного потенціалу, О. В. Васюренко, К. О. Волохата й колектив авторів під керівництвом А.М. Герасимовича рекомендують визначати: «коефіцієнт загальної ліквідності; ефективність (ступінь) використання платних пасивів; ефективність (ступінь) використання сукупних зобов'язань; коефіцієнт ефективності використання зобов'язань. Наведені показники аналізують у динаміці, а також шляхом порівняння фактичних показників з їх нормативними значеннями» [3, с. 104-105; 9, с. 123-125]. Методика розрахунку вказаних показників представлена у додатку Б. Розрахунок показників та їх динаміку представлено у таблицях 2.15-2.16.

Таблиця 2.15 – Показники ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Зобов'язання, млн. грн.	199224,5	229574,5	211645,8	213084,0	247092,5
2. Активи, млн. грн.	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1
3. Платні пасиви, млн. грн.	199094,4	229204,7	211412,0	212082,1	245818,8
4. Дохідні активи, млн. грн.	195896,2	199816,9	194157,5	204073,2	227241,3
5. Загальна сума кредитних вкладень, млн. грн.	67543,2	65168,3	63226,1	74754,1	83215,6
6. Загальна ліквідність банку, %	109,3	108,5	110,4	110,3	109,0
7. Ефективність використання банком платних пасивів, %	98,4	87,2	91,8	96,2	92,4
8. Ефективність використання банком зобов'язань, %	98,3	87,0	91,7	95,8	92,0
9. Ступінь використання банком сукупних зобов'язань, грн./грн	2,95	3,52	3,35	2,85	2,97

Таблиця 2.16 – Динаміка показників ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Відхилення, +/-							
	2019 р./2018 р.		2020 р./2019 р.		2021 р./2020 р.		2022 р./2021 р.	
	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1. Зобов'язання, млн. грн	30350,0	15,2	-17928,7	-7,8	1438,2	0,7	34008,5	16,0
2. Активи, млн. грн.	31358,5	14,4	-15544,7	-6,2	1371,4	0,6	34302,7	14,6
3. Платні пасиви, млн. грн	30110,3	15,1	-17792,7	-7,8	670,1	0,3	33736,7	15,9
4. Дохідні активи, млн. грн	3920,7	2,0	-5659,4	-2,8	9915,7	5,1	23168,1	11,4
5. Загальна сума кредитних вкладень, млн. грн	-2374,9	-3,5	-1942,2	-3,0	11528	18,2	8461,5	11,3
6. Загальна ліквідність банку	-0,8	-0,7	1,9	1,8	-0,1	-0,1	-1,3	-1,2
7. Ефективність використання банком платних пасивів, %	-11,2	-	4,6	-	4,4	-	-3,8	-
8. Ефективність використання банком зобов'язань, %	-11,3	-	4,7	-	4,1	-	-3,8	-
9. Ступінь використання банком сукупних зобов'язань, грн./грн	0,57	19,3	-0,17	-4,8	-0,5	-14,9	0,12	4,2

Проведені розрахунки свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» притримується показника загальної ліквідності, який перевищує рекомендоване значення у 100%, що загалом позитивно характеризує діяльність банку, але може вплинути на показники його дохідності, адже підтримка надмірної ліквідності може бути свідченням неефективного вкладання ресурсного потенціалу у активи високої ліквідності.

За теоретичними рекомендаціями, показник ефективності використання платних пасивів повинен перевищувати 90%. Як бачимо, АТ «Державний ощадний банк України» рівень ефективності використання платних пасивів достатньо високий. Лише у 2019 році він становить 87,2%. Найбільшим рівнем цього показника відзначений 2018 рік – цей показник досягає рівня 98,4%. У 2022

році банку не вдалося втримати рівень використання платних пасивів, його ефективність скоротилася на 4%. Хоча загалом показник перебуває у оптимальних межах. Тенденція зміни ефективності використання платних пасивів у політиці управління ресурсним потенціалом є позитивною.

Проте ефективність використання банком своїх зобов'язань у загальній сумі кредитних вкладень є недостатньою. Встановлене значення показника упродовж аналізованого періоду перевищують 1 у.о., що свідчить про недостатньо активну кредитну політику банку: його зобов'язання значно перевищують кредитний портфель. Певної уваги заслуговує позитивна динаміка, що проявляється у деякому скороченні рівня цього показника.

За загальним показником ступеню ефективності використання сукупних зобов'язань у формуванні ресурсного потенціалу банк демонструє достатньо позитивні результати. Загалом сукупні зобов'язання вкладено у дохідні активи. За весь аналізований період цей показник значно перевищує рекомендоване значення у 50%, має позитивну динаміку й демонструє у 2022 році приріст як в абсолютному, так і у відносному вираженні.

2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»

Для доведення першої гіпотези про те, *зміна структури джерел ресурсного потенціалу за строковістю впливає на ефективність управління витратами*, насамперед, необхідно розрахувати частку коштів до запитання у валюті балансу банку. Вихідні дані для проведення розрахунків обчислені на основі приміток, що розкривають окремі статті фінансової звітності АТ «Державний ощадний банк України» та зведені у таблицю 2.17.

Як бачимо, за винятком 2019 року банк намагається систематично відновлювати зростання обсягу та частки коштів у рахунках до запитання у валюті балансу. Такі ресурси мають дві характеристики – по перше, вони дешевші за сутністю, але, по-друге – вважаються більш стійкими. Проте, варто зауважити,

що в останній час точаться наукові суперечки навколо того, чи вважати ці ресурси стійкими чи нестійкими.

Таблиця 2.17 – Розрахунок частки коштів до запитання у валюті балансу банку АТ «Державний ощадний банк України»

Основні показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Рахунки до запитання, млн. грн.	67114,5	109372,3	84401,2	113871,9	152504,1
2. Валюта балансу, млн. грн.	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1
3. Частка коштів до запитання у валюті балансу банку, %	30,8	43,9	36,1	48,5	56,6

З одного боку у випадку кризових явищ та панічних настроїв ці кошти швидко вилучаються з банків, проте, з іншого боку, вони так само швидко повертаються. АТ «Державний ощадний банк України» перебував у більш вигідному положення, ніж інші банки, оскільки до прийняття відповідного Закону від 13 квітня 2022 року його вклади гарантувалися державою. Нині АТ «Державний ощадний банк України» передано під гарантії ФГВФО, який на час діє воєнного стану зберігає повні гарантії за усіма вкладками. Також варто зазначити, що така частка коштів на рахунках у банку свідчить про те, що довіра до банківської системи України залишається високою.

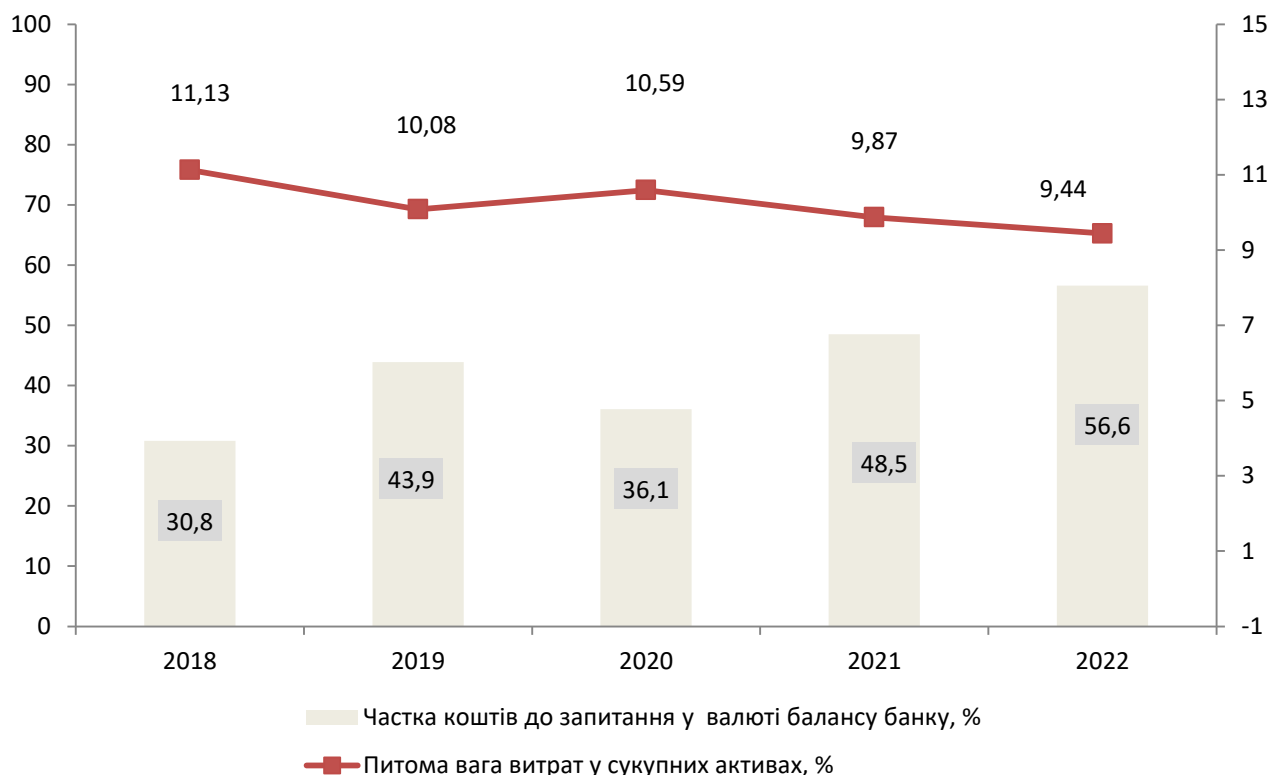
Що стосується теми дослідження, то логічно припустити, що зі зростанням частки коштів до запитання у пасивах конкретного банку, ефективність їх використання зростатиме. Як свідчать розрахункові дані, частка коштів до запитання за рахунками клієнтів у загальній валюті балансу банку, починаючи із 2020 року систематично зростає.

Тому на другому етапі доведення гіпотези визначимо рівень сукупних витрат банку у сукупних активах за допомогою таблиці 2.18 та приміток до фінансової звітності.

Таблиця 2.18 – Динаміка рівня витрат АТ «Державний ощадний банк України» у сукупних активах

Показники	Роки					Зміна, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Сукупні витрати, млн. грн.	24235,2	25124,0	24729,6	23183,6	25420,6	888,8	-394,4	-1546,0	2237,0
2. Сукупні активи, млн. грн.	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1	31358,5	-15544,7	1371,4	34302,7
3. Питома вага витрат у сукупних активах, %	11,13	10,08	10,59	9,87	9,44	-1,05	0,51	-0,72	-0,43

Як видно з даних таблиці, обсяг питомої ваги витрат у сукупних активах, починаючи із 2019 року зменшується. Для більшої наочності та для виявлення динаміки змін представимо результати проведених розрахунків схематично на рисунку 2.5.



Рисунку 2.5 – Співставлення показників частки коштів до запитання у валюті балансу банку та загального рівня витрат у сукупних активах АТ «Державний ощадний банк України», %

Отже, динаміка змін представлених показників є оберненою, що свідчить про те, що зміна структури джерел ресурсного потенціалу за строковістю впливає на ефективність управління витратами. Було доведено, що збільшення частки короткострокових ресурсів сприяє обґрунтованості підходу «економії витрат» та підвищенню ефективності використання ресурсів у активах.

Згідно з другою гіпотезою, зростання рівня трансформації сукупних зобов'язань у дохідні активи призводить до зменшення ліквідності банку у короткостроковому періоді. На першому етапі доведення слід розрахувати рівень трансформації сукупних зобов'язань у робочі активи. Для цього вихідні та розрахункові дані представимо у табличному вигляді (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Динаміка рівня трансформації сукупних зобов'язань у робочі активи АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Роки					Зміна, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Сукупні зобов'язання, млн. грн.	199224,5	229574,5	211645,8	213084,0	247092,5	30350,0	-17928,7	1438,2	34008,5
2. Робочі активи, млн. грн.	195896,2	199816,9	194157,5	204073,2	227241,3	3920,7	-5659,4	9915,7	23168,1
3. Крос-коєфіцієнт	0,98	0,87	0,92	0,96	0,92	-0,11	0,05	0,04	-0,04

Для визначення ліквідності банку в короткостроковому періоді розрахуємо коефіцієнт миттєвої ліквідності за допомогою даних таблиці 2.20:

Таблиця 2.20 – Динаміка коефіцієнта миттєвої ліквідності АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Роки					Зміна, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Ліквідні активи, млн. грн.	10600,8	36692,4	26553,2	19001,3	28376,7	26091,6	-10139,2	-7551,9	9375,4
2. Зобов'язання до запитання, млн. грн.	67114,5	109372,3	84401,2	113871,9	152504,1	42257,8	-24971,1	29470,7	38632,2
3. Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,158	0,335	0,315	0,167	0,186	0,177	-0,02	-0,148	0,019

Проведемо співставлення розрахованих показників за допомогою рисунку 2.6. Обернена динаміка їх змін доводитиме нашу припущення.

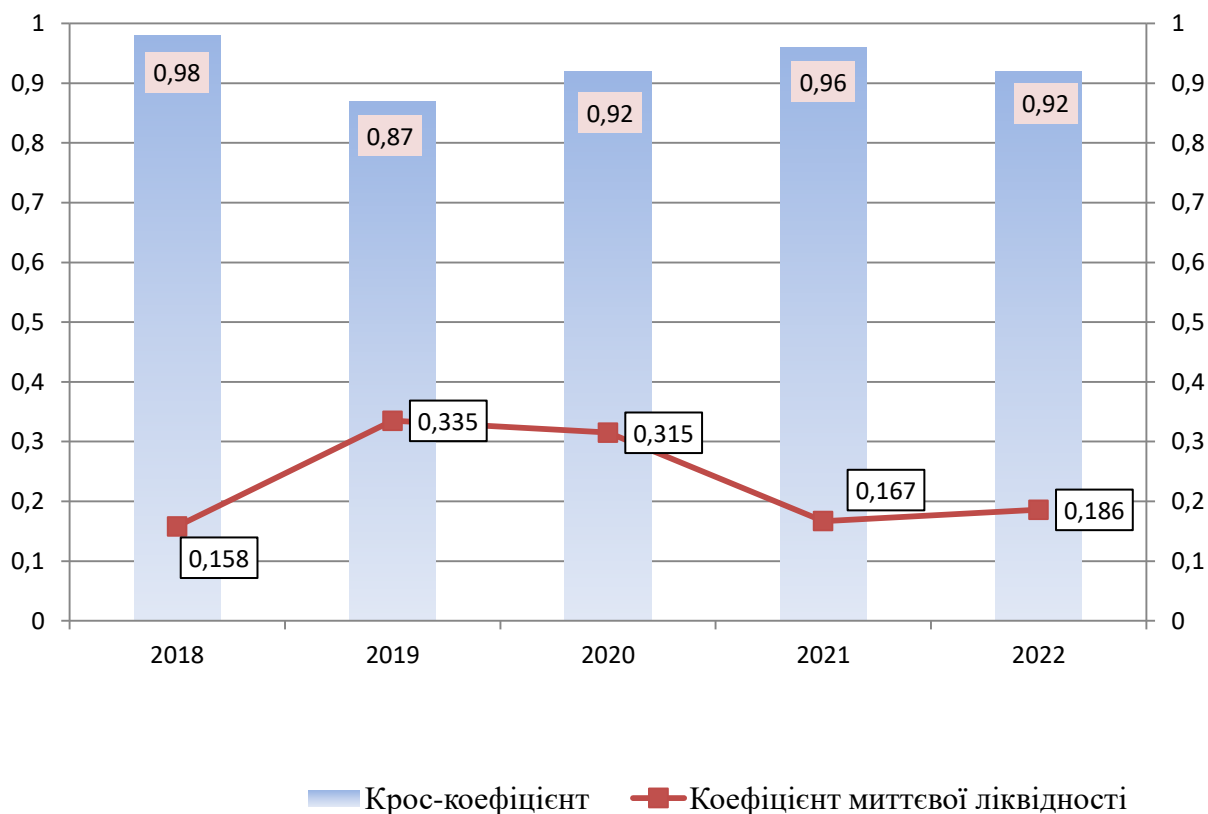


Рисунок 2.6 – Співставлення крос-коефіцієнта та коефіцієнта миттєвої ліквідності АТ «Державний ощадний банк України»

Графічне представлення показників демонструє таку залежність: зі зростанням крос-коефіцієнта, показник миттєвої ліквідності зменшується. Отже друга гіпотеза про те, що зі зростанням рівня трансформації скупних зобов'язань у дохідні активи відбудеться зменшення ліквідності банку у короткостроковому періоді є доведеною.

З метою обґрунтування третьої гіпотези про те що, необхідність підтримки ліквідності зобов'язань негативно впливає на генерацію доходів від процентної різниці, слід розрахувати генеральний коефіцієнт ліквідності згідно із формулою

2.4. Для проведення розрахунків використаємо дані додатку А та скористаємось таблицею 2.21.

Таблиця 2.21 – Динаміка генерального коефіцієнта ліквідності АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Роки					Зміна, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Ліквідні активи, млн. грн.	10600,8	36692,4	26553,2	19001,3	28376,7	26091,6	-10139,2	-7551,9	9375,4
2. Захищений капітал, млн. грн.	8953,7	9948,1	9725,4	8996,6	8627,8	994,4	-222,7	-728,8	-368,8
3. Сукупні зобов'язання, млн. грн.	199224,5	229574,5	211645,8	213084,0	247092,5	30350	-17928,7	1438,2	34008,5
4. Генеральний коефіцієнт ліквідності	0,098	0,203	0,171	0,131	0,150	0,105	-0,032	-0,04	0,019

Як було зазначено, показник чистої процентної маржі розкриває дохідність банку від процентної різниці. Визначимо її рівень за допомогою таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Динаміка чистої процентної маржі АТ «Державний ощадний банк України»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022- 2021
1. Чистий процентний дохід, млн. грн	5455,3	5498,5	7990,8	13363,2	14984,1	43,2	2492,3	5372,4	1620,9
2. Активи загальні, млн., грн.	217786,2	249144,7	233600,0	234971,4	269274,1	31358,5	-15544,7	1371,4	34302,7
3. ЧПМ, %	2,5	2,2	3,4	5,7	5,6	-0,3	1,2	2,3	-0,1

Загалом можна зробити висновок, про недостатньо ефективне управління банком, адже рівень чистої процентної маржі є меншим за 6%. Позитивним в роботі банку відзначимо її зростання упродовж 2021 року та наближення до рекомендованого значення.

З метою виявлення взаємозв'язку між напрямками зміни розрахованих показників, представимо розрахункові значення показників графічно (див. рис. 2.7).

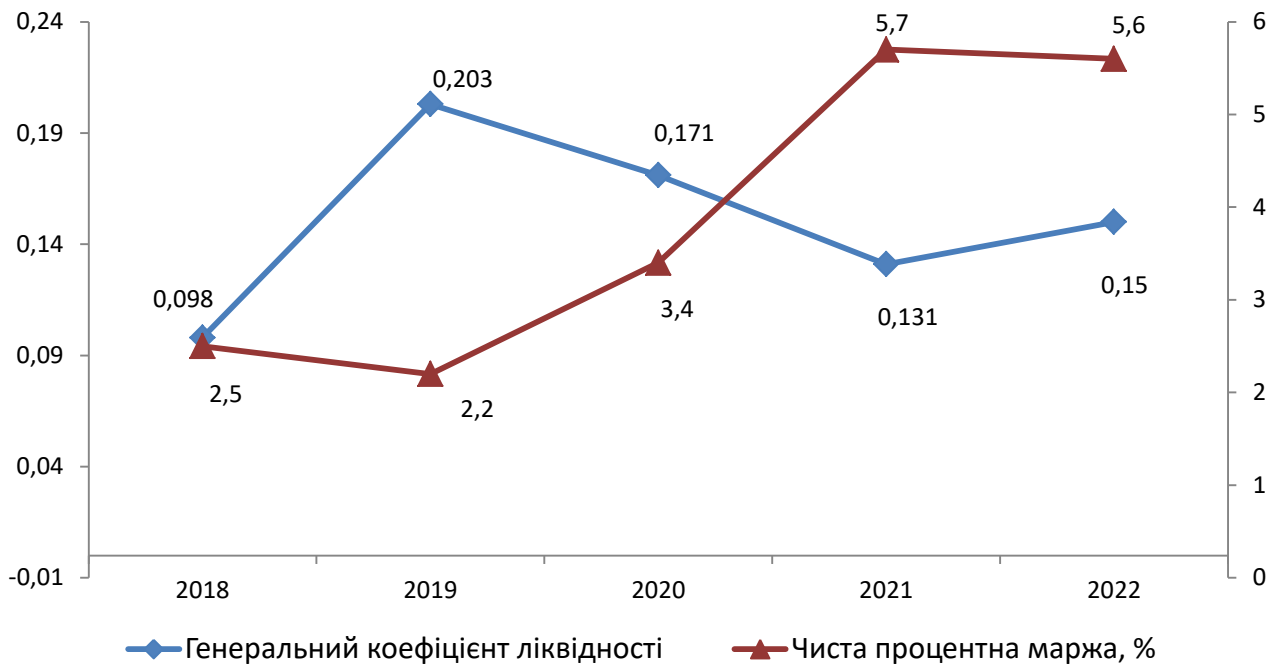


Рисунок 2.7 – Співставлення генерального коефіцієнта ліквідності та чистої процентної маржі АТ «Державний ощадний банк України»

Отже, як чітко демонструють дані представлені на рисунку, між показником генерального коефіцієнта ліквідності та чистою процентною маржею існує обернена залежність. Таким чином гіпотеза про те, що *необхідність підтримки ліквідності зобов'язань негативно впливає на генерацію доходів від процентної різниці*, є підтвердженою.

Таким чином, у процесі аналітичного дослідження формування та використання ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» як головних підсистем процесу управління ресурсним потенціалом банку було виявлено значну концентрацію депозитної політики банку як в частині строків залучень, так і у клієнтському розрізі. Це спричинило зміни в короткостроковій ліквідності банку та ефективності управління ресурсним потенціалом загалом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

3.1 Удосконалення політики формування залученої складової ресурсного потенціалу банку

Діяльність банківських установ нині перебуває під впливом багатьох чинників, дія яких важко прогнозована. Розроблені бізнес-моделі банків не вдається реалізувати в силу об'єктивних причин, а від усталених та напрацьованих стратегій розвитку банкам довелось відмовитись. Варто зазначити, що й після повномасштабного військового вторгнення російської федерації, АТ «Державний банк ощадний України» має чітку бізнес-модель з орієнтацією на сегмент роздрібного бізнесу, ММСБ та корпоративний бізнес. Варто відзначити, певні структурні диспропорції у структурі активів та пасивів банку саме в клієнтському розрізі. Сегмент корпоративного бізнесу за даними банку займає частку 67% від активних кредитів за даними 2022 року, що хоч і менше за показники попередніх років, проте вагомо. Разом з тим, в розрізі строкових депозитів, на сегмент корпоративного бізнесу припадає лише 2,2% проти 8,1% у наприклад, 2020 році. Тому актуальним для банку залишається питання зростання присутності корпоративних клієнтів у сегменті пасивних продуктів банку.

Слід зазначити, що у банківництві постійно відбувається відтворення фінансових ресурсів: формуючи ресурсний потенціал банк здійснює його використання, реалізує його і, таким чином, отримує відповідний фінансовий результат, за рахунок якого, наприклад може здійснити нарощення обсягу власного капіталу банку.

Звісно, реалізація ресурсного потенціалу банку здійснюється безпосередньо через активні операції, тому пошук нових каналів збуту різних банківських продуктів, як активних так і пасивних потребує розширеної уваги. Основний акцент в роботі був спрямований на удосконалення політики формування

залученої складової ресурсного потенціалу банку, тому вважаємо за доцільне представити сучасні напрацювання до оцінювання факторів його формування. Так, за результатами проведеного ґрунтовного дослідження фінансового потенціалу О. М. Колодізева, О. В. Лебідь, О. В. Зуєвої видно, що найбільш значущими, впливовими чинниками його формування є: кваліфікація персоналу, іміджева складова (невіддільна від фінансової стійкості банку, хоча для клієнтів банку зі зрозумілих причин це інформація «неявна»), маркетингова політика та обсяг витрат на неї, наявність мережі відділень (навіть не зважаючи на прискорене впровадження діджитал-продуктів), спектр надаваних послуг, цінова політика та технічне оснащення та технології. Згадані автори групують ці фактори за такими напрямками: «імідж (репутація банку на ринку банківських послуг); дистрибуція; цінова політика; чисельність та кваліфікація персоналу; рекламна кампанія; надійність банку» [22, с.74]. Тому, в подальшому, ми враховуватимемо ці фактори як системні у поліпшенні політики формування залученої складової ресурсного потенціалу банку та акцентуємо увагу додатково на маркетингових заходах, оскільки саме вони є дають результат – «продаж» продукту, що важливо не лише для оцінювання потенціалу банку, а його прикладної реалізації.

Як системно важлива установа державного сектору банк керується таким документом як «Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки», схваленим 7 травня 2022 року Кабінетом Міністрів України [1, с. 12]. Тому, зважаючи на високий рівень ризику невизначеності, а також через погіршення ділових очікувань як всередині країни так і на міжнародній арені, гостро постає проблема перегляду бізнес-стратегій та стратегічних балансів.

Для розробки стратегічних балансів на практиці можна застосовувати кілька методичних підходів, серед яких дослідниця В. І. Шумкова пропонує зокрема матричні: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю Ансоффа, матрицю Бостонської консалтингової групи [41]. Серед зазначених методів, найширшу інформаційну базу для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища пропонує матриця PEST-аналізу. Проте в сучасних умовах передбачити чи спрогнозувати розвиток

подій в Україні не вбачається можливим. Більш адаптованими до аналізу сучасних загроз, можливостей, ринкової ситуації, оцінки конкурентів, на нашу думку є SWOT-аналіз, матриці Ансоффа та БКГ, серед яких для пошуку нових чи удосконалення існуючих каналів збуту пасивних продуктів застосуємо матричний підхід Ансоффа.

Таблиця 3.1 – Матриця Ансоффа для пасивних продуктів АТ «Державний ощадний банк України»*

	Пасивні продукти існуючі	Пасивні продукти нові
Ринки існуючі	Стратегія проникнення на ринок: 1. Активна реклама 2. Комунікаційна активність 3. Високий фаховий рівень обслуговування 4. Цінова конкуренція	Стратегія розвитку продукту: 1. Зростання відсотків за вкладними рахунками 2. Розширення спектру валютних депозитів 3. Зниження ставок за комісійне обслуговування та ведення рахунків клієнтів 4. Забезпечення впізнаваності пропозицій за брендом банку
Ринки нові	Стратегія розвитку ринку: 1. Переформатування відділень 2. Перерозподіл послуг між різними групами клієнтів. 3. Комплексне обслуговування за різними продуктами	Стратегія диверсифікації 1. Розширення функціоналу дистанційних каналів збуту 2. Впровадження системи підтримки та навчання підприємців-початківців 3. Зрозумілий інтерфейс програмних продуктів 3. Посилення захисту транзакцій операцій клієнтів 4. Безпека обслуговування в мережі

* Авторська розробка

Шляхи продажу банківських пасивних продуктів представлені на рисунку 3.1.

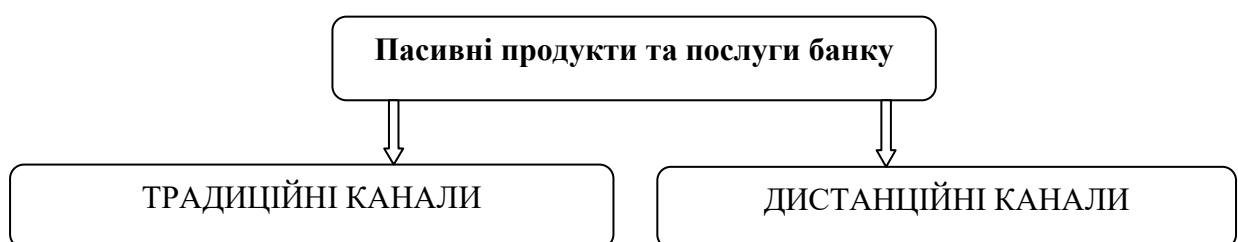


Рисунок 3.1 – Канали дистрибуції пасивних продуктів банку

Основними пасивними продуктами та послугами банку на сьогоднішній день є: строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки, зарплатні проекти, пенсійні рахунки, соціальні рахунки, поточні рахунки (спеціальні) та обслуговування дебетових карток, а також в корпоративному сегменті: «платіжні операції з використанням рахунків умовного зберігання (ескроу), платіжні операції за поточними рахунками зі спеціальним режимом використання, забезпечення розрахунків на ринку природного газу, обслуговування рахунків Пенсійного фонду» [1, с. 10]. Традиційними каналами їх збуту залишаються відділення, банкомати, філіальна мережа та співробітники банку.

Дуже часто, базовою, необхідною умовою зростання ресурсного потенціалу називають «розширення філіальної мережі та асортименту послуг» [26], проте на сьогодні розширення філіальної мережі не є ні фінансово, ні фізично та організаційно виправданим. Тому фактор дистрибуції через традиційні канали збуту, який традиційно вважався керованим, частково вийшов з-під контролю банківських установ.

Для розуміння шляхів розвитку каналів продажу пасивних банківських продуктів слід проаналізувати їх бачення самими споживачами банківських послуг, щоб знати, під яку конкретну потребу споживача вони розраховані: зберігання, одержання доходу, управління (здійснення платежів та розрахунків, інвестування, купівля іноземної валюти, переказування, умовного зберігання (ескроу), одержання готівки тощо). Крім того, важливе значення має розуміння мотивації різнорідних клієнтів банку, їх фінансових можливостей, адже для різних видів пасивних продуктів та для різних груп клієнтів їх поєднання буде різнитися. Тому слід вивчати мотиви своїх клієнтів, формувати своєрідний профіль клієнта, особливо тих, хто перестав бути клієнтом банку.

Депозитна складова фінансового забезпечення потенціалу банку є основою залученої складової ресурсного потенціалу банку. Тому застосовуючи клієнтоорієнтований підхід в управлінні ресурсним потенціалом банку, слід пам'ятати про основні характеристики залучених коштів (див. рис. 3.2).

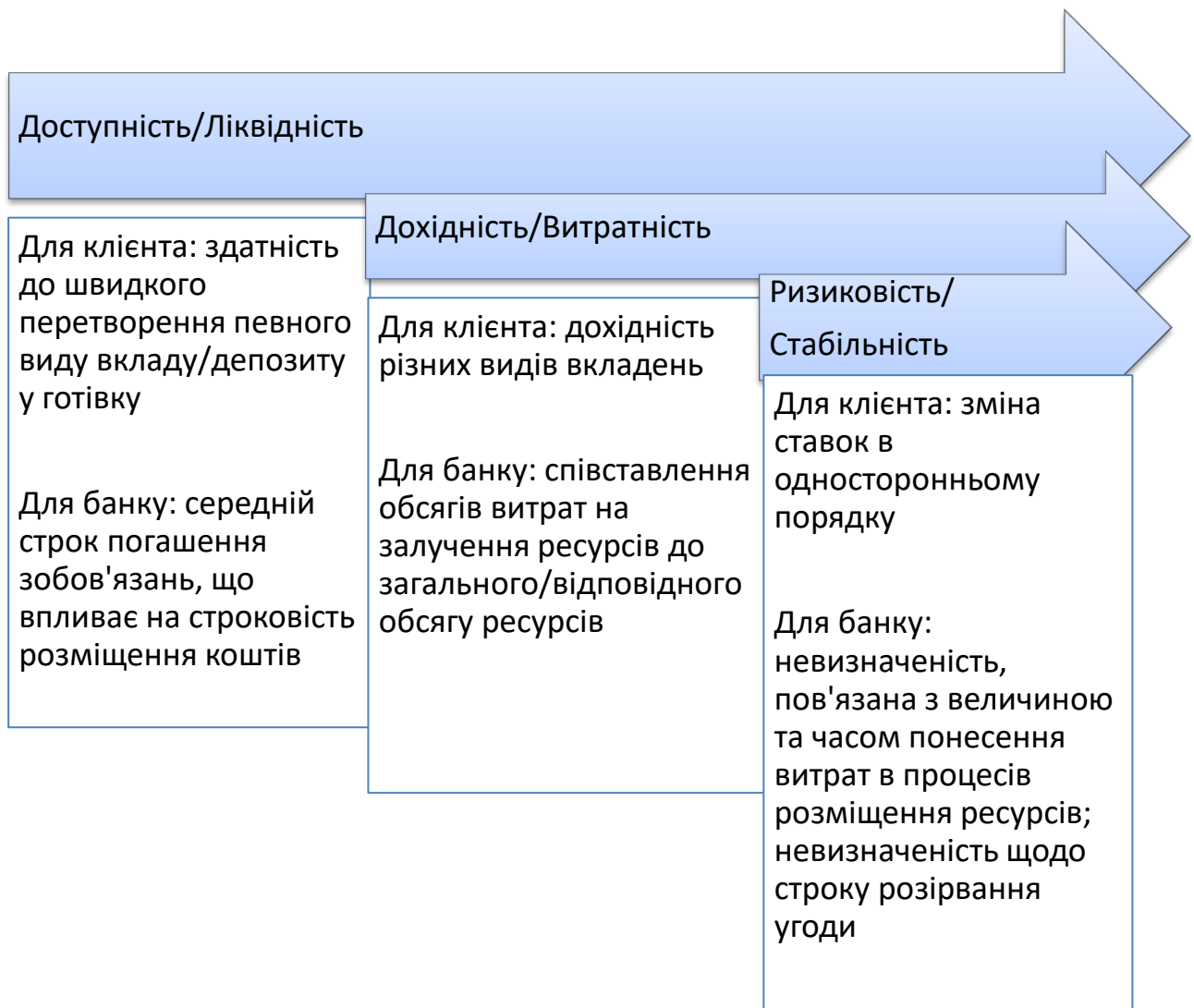


Рисунок 3.2 – Взаємовплив характеристик пасивних продуктів банків з позиції їх продажу/купівлі*

* Сформовано автором із використанням даних джерела [22, с. 100]

Як свідчать дані рисунку 3.2, одна і та ж характеристика по-різному оцінюється продавцем (банком) та покупцем (клієнтом) пасивного продукту. Те, що вигідно для банку, не завжди «вигідно» для клієнта. Тому слід подбати про те, що кожен фінансовий продукт ставав унікальним саме при продажі «з рук» конкретного банку.

На основі проведеного аналізу можливих стратегій банку щодо управління його ресурсним потенціалом (див. табл. 3.1) стає зрозуміло, що розвиток нових продуктів на нових ринках в сучасних реаліях банківського бізнесу є можливим

лише через вдосконалення дистанційних каналів збуту та розвиток інтернет-технологій. Розвиток фінансових технологій та розвиток на цій основі фінансових інновацій може сформувати нові ринки, хоча переваги банків в цій сфері є короткостроковими, адже особливості здійснення банківської діяльності привели до її універсалізації, а інформація про нові продукти чи технологічні рішення миттєво стає відомою конкурентам. Тому більшою мірою АТ «Державний ощадний банк України» слід застосовувати поєднання двох стратегічних підходів в управлінні ресурсним потенціалом банку – «розвиток продукту – розвиток ринку». Ключові напрями цієї комбінованої стратегії представлено на рисунку 3.3.

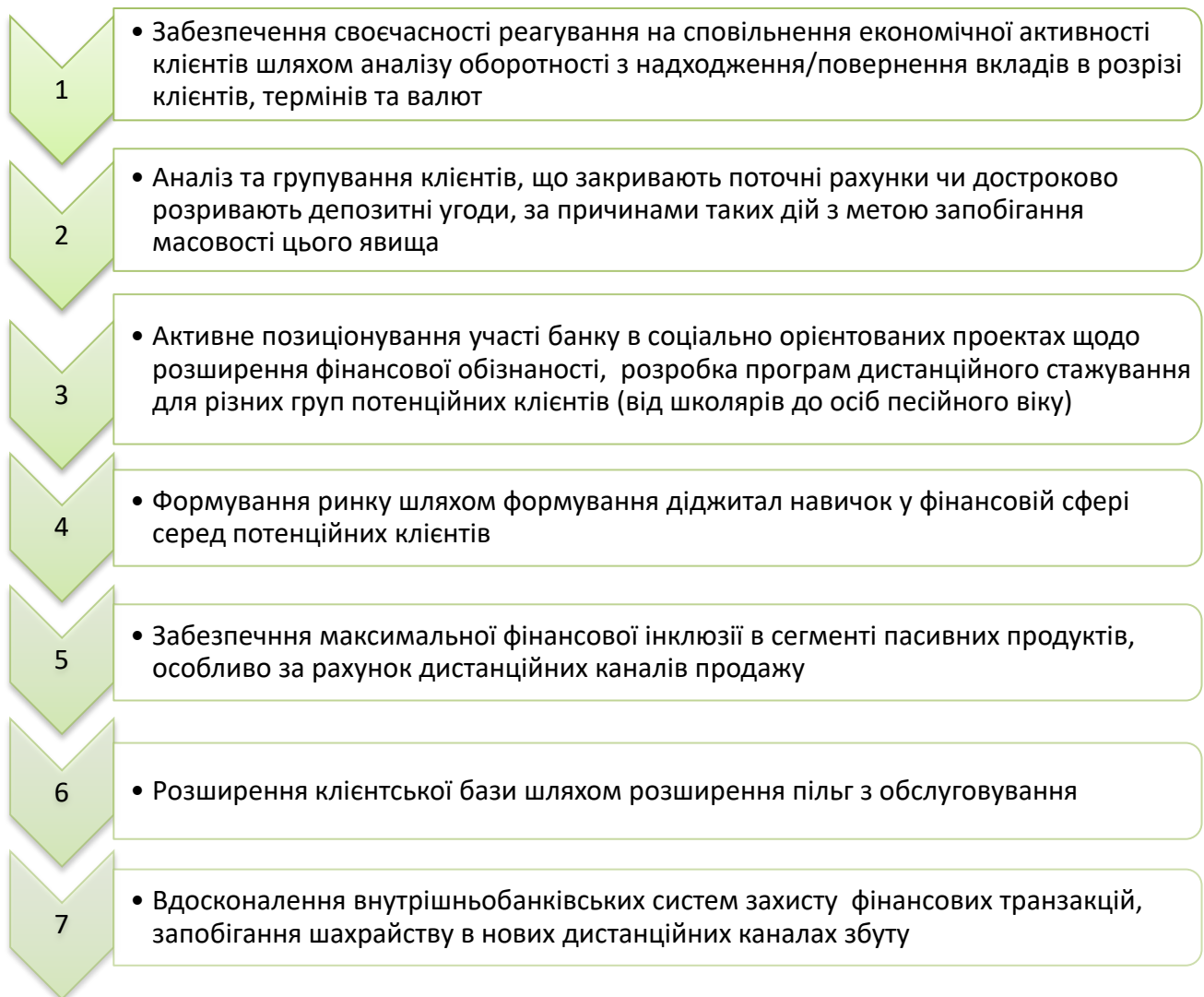


Рисунок 3.3 – Шляхи формування комбінованої стратегії просування пасивних продуктів банку «розвиток ринку – розвиток продукту»*

* Авторська розробка

За допомогою зазначених шляхів банк може купувати ресурси із застосуванням збалансованого підходу між забезпеченням інтересів покупців банківських послуг через «доступність – дохідність – ризиковість» та інтересів банку, як покупця ресурсів, в координатах «ліквідність – витратність – стабільність». Також важливим завданням для банків в майбутньому буде підтримка балансу між можливістю акумулювати ресурси, накопичувати ресурсний потенціал, та реальною можливістю його реалізації, позаяк військові дії не дозволяють робити точних прогнозів чи укладання будь-яких дорого вартісних та масштабних проектів.

3.2 Обґрунтування впливу структурних зрушень у ресурсній базі на ефективність управління ресурсним потенціалом банку

За результатами проведеного прикладного дослідження було виявлено, що формування фінансової складової ресурсного потенціалу з позиції банку справляють: ліквідність, стабільність та витратність (вартість) різних складових банківських зобов'язань. Таким чином, банк у політиці формування ресурсного потенціалу, повинен забезпечити таке структурне співвідношення між окремими складовими банківських ресурсів, щоб досягти меншої витратності за більшої стабільності та оптимальної ліквідності.

Для обґрунтування впливу структурних зрушень у ресурсній базі банку на ефективність формування та управління його ресурсним потенціалом скористаємося методом аналізу структурних зрушень та спробуємо з'ясувати, яким чином це може вплинути на ефективність управління ресурсним потенціалом. Для цього буде встановлено сумарну бальну оцінку витратності, строків погашення та ризикованості різних напрямів залучення ресурсів на основі застосування запропонованої авторської шкали О. М. Колодізева, О. В. Лебідь, О. В. Зуєвої [22, с. 102]. Для визначення, певного загального показника факторів впливу на джерела формування ресурсного потенціалу, застосуємо методичний

підхід авторів В. Г. Прушківського та Г.В. Козицької [31, с. 207-208] з деякими уточненнями. З позиції теорії ймовірності можливі дві ситуації: ріст та спад. І тому, для досягнення позитивного результату, у якості вагового коефіцієнту візьмемо показник, що визначатиметься як: «1 - амплітуда структурних коливань на одиницю питомої ваги». Авторська шкала оцінювання базових чинників впливу на ресурсний потенціал банку О. М. Колодізева, О. В. Лебідь, О. В. Зуєвої представлена у додатку В.

Отже, аналіз змін у структурі зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» буде здійснено статистичними методами, а саме: визначенням середньорічної абсолютної амплітуди структурних зрушень та показника амплітуди структурних коливань, що припадає на одиницю питомої ваги, та на її підставі вагового коефіцієнта для проведення розрахунків впливу факторів. Формули для визначення згаданих показників представлено у додатку В.

Оскільки склад зобов'язань банку є неоднорідним за вказаними характеристиками, то вплив змін у його структурі на сумарну оцінку факторів впливу можна здійснити за допомогою визначення певного інтегрального показника. Він буде складатися із добутку амплітуди структурних коливань, що припадає на одиницю питомої ваги, яку приймемо за коефіцієнт вагомості, на суму балів, що відповідають за витратність ресурсу, строк його погашення та ризиковість (див. дод. В).

Вибір для аналізу такої частини банківських ресурсів, як «Зобов'язання», зумовлено наявністю вихідного матеріалу для аналізу та діагностики. Доступні дані офіційно оприлюдненої фінансової звітності не дозволяють здійснити аналіз за клієнтськими сегментами чи строковістю або у розрізі валют. Подібні розрахунки структурних зрушень можна застосувати для різних складових джерел ресурсного потенціалу, особливо тих, що мають найбільшу питому вагу. Наприклад такий підхід можна застосувати для визначення впливу зміни структурних зрушень у статті «Рахунки клієнтів». Це джерело формування ресурсного потенціалу структурно можна розглянути за термінами, чи в розрізі клієнтів, що поліпшить результативність застосованої методики.

Проведемо необхідні розрахунки, визначивши структуру ресурсного потенціалу, для чого побудуємо аналітичну таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Питома вага складових ресурсного потенціалу та визначення амплітуди їх структурних зрушень, %

Показники	Роки					$\sum_{i=1}^n d_i$	P _i	K _i
	2018	2019	2020	2021	2022			
Всього зобов'язань, у тому числі:	100	100	100	100	100	x	x	x
1. Кошти банків	0,03	0,03	2,75	3,57	0,22	6,6	1,8	101,4
2. Рахунки клієнтів	77,31	88,05	87,96	89,85	94,68	437,85	4,4	4,02
3. Випущені єврооблігації	17,32	7,97	5,55	3,71	2,45	37,0	3,72	40,2
4. Інші запозичені кошти	3,32	1,93	2,10	1,32	1,08	9,75	0,65	26,5
5. Резерви та забезпечення	0,52	0,79	0,92	0,39	0,48	3,1	0,26	31,9
6. Субординований борг	1,44	1,07	0,60	0,41	0,29	3,81	0,29	30,2
7. Інші зобов'язання	0,07	0,16	0,11	0,75	0,81	1,9	0,21	44,2

Отже, проведемо розрахунок середньорічної абсолютної амплітуди структурних зрушень за формулою В.1 додатку В. Порядок розрахунків представлено у додатку Г. Також було визначено амплітуду структурних коливань, що припадають на одиницю питомої ваги за формулою В.2 додатку В. Порядок розрахунків представлено у додатку Д. Результати обчислень зведено у таблицю 3.2.

Отже, найбільша середньорічна амплітуда структурних змін припадає на сегмент «Рахунки клієнтів», а також «Випущені єврооблігації», проте на одиницю питомої ваги більшою мірою потрапляють під вплив річних коливань «Кошти банків». Оскільки загалом цей сегмент займає досить незначну частку, а рахунки клієнтів навпаки, найбільшу, то цікавим, на нашу думку, є вплив зміни коливань у структурі за сегментами «Випущені єврооблігації» та «Субординований борг», а також «Резерви і забезпечення».

Застосувавши бальну шкалу оцінювання основних характеристик різних джерел залучення банком фінансових ресурсів під час формування ним ресурсного потенціалу, що висвітлена у таблиці В.1 додатку В визначимо загальний показник факторів впливу на джерела формування ресурсного потенціалу (див. табл. 3.3). Бальні оцінки виставлено з позиції узагальненої характеристики кожного джерела щодо його витратності, строків погашення та ризиковості.

Таблиця 3.3 – Сумарна оцінка факторів впливу на джерела формування ресурсного потенціалу

Показники	Ваговий коефіцієнт (1- K_i)	Бальні оцінки			Сумарна бальна оцінка джерел формування ресурсного потенціалу (факт)	
		витратність	строк погашення	ризикованість	загальна	зважена
1. Кошти банків	0,0	2	1	5	8	0,0
2. Рахунки клієнтів	0,96	3	3	4	10	9,6
3. Випущені єврооблігації	0,6	4	4	5	13	7,8
4. Інші запозичені кошти	0,74	1	3	3	7	5,18
5. Резерви та забезпечення	0,68	3	3	3	9	6,12
6. Субординований борг	0,7	2	5	5	12	8,4
7. Інші зобов'язання	0,56	3	3	3	9	5,04
Загальний показник:	x	x	x	x	68	42,14

Отже, фактична сумарна бальна оцінка джерел формування ресурсів складає 42,14 бали. Порівняємо, як змінюється ця оцінка під впливом зміни структурних зрушень в напрямі стабілізації коливань ресурсної бази. Прогнозна сумарна бальна оцінка джерел формування ресурсів представлена у таблиці 3.4. В прогнозних розрахунках бальні оцінки залишаються незмінними.

Як видно з даних таблиці, зниження амплітуди структурних коливань на одиницю питомої ваги призводить до збільшення сумарної бальної оцінки джерел формування ресурсного потенціалу. Отже, зміна структурних зрушень у

ресурсній базі банку через її стабілізацію сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом банку.

Таблиця 3.4 – Сумарна оцінка зміни амплітуди структурних коливань та факторів впливу на джерела формування ресурсного потенціалу

Показники	Амплітуда структурних коливань на одиницю питомої ваги (K_i) (прогноз)	Ваговий коефіцієнт ($1 - K_i$)	Бальні оцінки			Сумарна бальна оцінка джерел формування ресурсного потенціалу (прогноз)	
			витрагність	сторок погашення	ризикованість	загальна	зважена
1. Кошти банків	0,85	0,15	2	1	5	8	1,2
2. Рахунки клієнтів	0,02	0,98	3	3	4	10	9,8
3. Випущені єврооблігації	0,15	0,85	4	4	5	13	11,05
4. Інші запозичені кошти	0,21	0,79	1	3	3	7	5,53
5. Резерви та забезпечення	0,18	0,82	3	3	3	9	7,38
6. Субординований борг	0,18	0,82	2	5	5	12	9,84
7. Інші зобов'язання	0,35	0,65	3	3	3	9	5,85
Загальний показник:	x	x	x	x	x	68	50,65

Використання запропонованого підходу сприятиме більшій обґрунтованості та ефективності управлінських рішень у сфері формування джерел ресурсного потенціалу банку, розумінню впливу стабілізації ресурсної бази та взаємозв'язку її складових із основними характеристиками залучених ресурсів.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи магістра були розв'язані поставлені дослідницькі завдання та набули подальшого обґрунтування шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом банку.

У першому розділі роботи досліджено сучасні авторські визначення поняття «ресурсний потенціал банку», узагальнено наукові підходи та виокремлено їх сутнісні характеристики. Уточнено поняття ресурсного потенціалу банку, під яким запропоновано розуміти «поєднання можливостей банку щодо максимальної концентрації та розміщення від власного імені фінансових ресурсів з метою досягнення місії банку, його цінності, стійкої ринкової позиції, прийняттого рівня ефективності, що забезпечується через механізм управління наявними ресурсами банку (техніко-технологічними, матеріальними, кадровими, управлінсько-організаційними, інноваційними), з врахуванням стану та умов розвитку фінансового ринку».

Обґрунтовано методологічні аспекти формування ресурсного потенціалу банку як його фінансової складової.

Представлено групування чинників впливу на ресурсний потенціал банку за джерелами його формування, сформульовано завдання, які банк може вирішити в разі організації системи ефективного управління ресурсним потенціалом в умовах фінансової невизначеності.

Розроблено основні гіпотези дослідження ресурсного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України» та представлено основні методичні підходи, що дозволяють їх обґрунтувати.

Проаналізовано стан та динаміку змін основних показників фінансової діяльності АТ «Державний ощадний банк України».

Виявлено рівень активності АТ «Державний ощадний банк України» щодо залучення зовнішніх джерел фінансування, виявлено динаміку основних складових його пасивів, основних джерел формування ресурсного потенціалу. Вивчено склад депозитних зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України»

за рахунками в розрізі термінів залучення, проведено оцінку динаміки обсягів депозитних зобов'язань за рахунками в розрізі клієнтів. Виявлені відхилення, проаналізована зміна показників.

Виявлено, та доведено, що зміна структури джерел ресурсного потенціалу за строковістю впливає на ефективність управління витратами; що зростання рівня трансформації скупних зобов'язань у дохідні активи призводить до зменшення ліквідності банку у короткостроковому періоді; а необхідність підтримки ліквідності зобов'язань негативно впливає на генерацію доходів від процентної різниці.

На основі застосування матричного підходу вивчено можливі комбінації стратегій банку щодо управління його ресурсним потенціалом. Встановлено необхідність розвитку та вдосконалення дистанційних каналів збуту пасивних продуктів банку. Запропоновано використання комбінованої стратегії просування пасивних продуктів банку та обґрунтовано шляхи формування такої стратегії як: «розвиток ринку – розвиток продукту».

На основі методу аналізу структурних зрушень обґрунтовано вплив структурних зрушень у ресурсній базі банківської установи на ефективність управління її ресурсним потенціалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 236-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_45 (дата звернення: 09.10.2023).
2. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 23.11.2023).
3. Аналіз банківської діяльності: підручник / за ред. А. М. Герасимовича. Київ, 2006. 600 с.
4. Барилюк І. В. Ресурсний потенціал банку: сутність, структура та властивості. *Науково-теоретичний журнал Хмельницького національного університету «Наука й економіка»*, 2008. Випуск 2 (10). С. 9–14.
5. Барилюк І. Стратегічний аналіз системи формування ресурсного потенціалу банку в умовах конкурентного середовища. *Економіст*. 2012. №7. С. 43–47.
6. Білошапка В. С., Продан М. В. Щодо оцінки ресурсного потенціалу банків України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 278–284. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/45.pdf (дата звернення: 09.10.2023).
7. Бойко Д. І., Коковіхіна О. О., Цибенко О. В. Фінансові ресурси банку: визначення та класифікація. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 374–386.
8. Бойко Д. І., Териця Д. О. Дослідження сутності ресурсного потенціалу банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 319–321. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2015_50_41. (дата звернення: 10.07.2023).
9. Васюренко О. В., Волохата К. О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 463 с.

10. Вовчак О. Д., Алілуйко М. С. Систематизація та удосконалення класифікації ресурсної бази банків. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1(7). С. 57–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(7\)__12.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(7)__12.) (дата звернення: 10.10.2023).

11. Вовчак О. Д., Руцишин Н. М. Банківська справа : навч. посіб. Львів: «Новий-світ 2000». 2008. 560 с.

12. Дмитрієва А. О., Любка О. В. Особливості формування ресурсної бази комерційного банку в умовах глобалізації фінансової системи України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. № 102. С. 30–33. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/12/9.pdf> (дата звернення: 09.10.2023).

13. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

14. Дрabanіч А. В., Пилипенко А. М. Ресурсний потенціал банку: оцінка та нарощування. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. №3 (43). С. 56–61.

15. Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І. Побудова стратегії управління ресурсним потенціалом банку в системі діагностики його оптимального обсягу та структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С.27–33 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2013/8.pdf (дата звернення: 09.10.2023).

16. Заславська Н. П. Особливості формування ресурсного потенціалу банків в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / ред. кол.: В. П. Мікловда, В. І. Ярема, В. О. Приходько та ін. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2014. Вип. 3 (44). С. 111–113. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1673> (дата звернення: 09.10.2023).*

17. Ігнатишин М. В. Ресурсна база комерційних банків та її роль у механізмі розвитку банківського бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Серія Економіка. Вип. 1(7). С. 205–209.

18. Іноземцева Є. В. Волкова В. В. Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку. *Економіка і організація управління*.

2018. Вип. 4. С. 56–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_8. (дата звернення: 09.08.2023).

19. Катан Л. І., Демчук Н. І., Бабенко-Левада В. Г., Журавльова Т. О. Банківська система: навч. посіб.; за ред. І. М. Мазур. Дніпро: Пороги, 2017. 444 с.

20. Коваленко В. В., Торяник Ж. І. Функціональна достатність ресурсного потенціалу банків: методи оцінювання та напрями забезпечення : монографія. К.: УБС НБУ. 2010. 158 с.

21. Коваленко В. Ресурсний потенціал банків України: методи оцінювання та напрями забезпечення його достатності. *Економічний дискурс. Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 1. 2016. С. 89–99.

22. Колодізев О. М., Лебідь О. В., Зуєва О. В. Фінансовий потенціал банку: сутність, методи оцінювання, інструменти протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 238 с.

23. Косова Т. Д. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2008. 486 с.

24. Лановська Г. І., Мельниченко А. І. Ресурсний потенціал банківських установ як основа стабільного функціонування банківської системи України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 4. С. 17–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_4_6. (дата звернення: 09.10.2023).

25. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент в банку: навч. посіб. Х.: Видавець Іванченко І. С. Знання, 2017. 180 с.

26. Мілай А. О. Аналіз механізму управління ресурсним потенціалом українських банків. *Економічний Вісник КНТУ КПІ*. 2013. №10 С. 380–386. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/>(дата звернення: 09.10.2023).

27. Неізнана О., Шишов В. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану банків України. *Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2009. № 1-2. С. 41-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/гсру_2009_1-2_7. (дата звернення: 01.11.2023).

28. Панасенко Г. Синтезоване бачення поняття «ресурсний потенціал банку» в контексті розвитку економічної теорії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (12). С. 291–297. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_12/23_12_zm.pdf (дата звернення: 09.10.2023).
29. Прасолова С. П., Вовченко О. С. Банківські операції : навч. посіб. та практик. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 568 с.
30. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. / ВР України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. (дата звернення: 09.10.2023).
31. Прушківський В. Г., Козицька Г. В. Методика оцінки дистанційних каналів збуту банківських продуктів та послуг. *Економіка пром-сті*. 2010. № 4. С. 203-209. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/27065> (дата звернення: 30.11.2023).
32. Пушак Я. Я., Шевченко Н.В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 36–40. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/189426> (дата звернення: 29.08.2023).
33. Рац О. М., Береговий В. О. Удосконалення методики оцінювання достатності ресурсного потенціалу банку. *Інфраструктура ринку*. 2018. №25. С. 753–758. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/25-2018>. (дата звернення: 02.09.2023).
34. Річна консолідована ФЗ та Консолідований звіт про управління. Фінансова звітність. Офіційний сайт АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 21.11.2023).
35. Сало І. В, Криклій О. А. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 314 с.
36. Сова О. Ю. Специфіка депозитних послуг у сучасних умовах банківського ринку України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Том 3. № 26. С. 72–80.

37. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 192 с.

38. Торяник Ж. І. Сутність і призначення ресурсного потенціалу банку в умовах поглиблення інтеграційних процесів в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць*. Суми: УАБС НБУ, 2006. Т. 17. С. 280–285. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/56471> (дата звернення: 19.09.2023).

39. Федішин М. П., Павук І. В. Ресурсний потенціал комерційних банків як індикатор фінансової стійкості та надійності банківської галузі в умовах зовнішніх дисбалансів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №3(52). С. 279–297. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275810](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275810). (дата звернення: 09.10.2023).

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

41. Шумкова В. І. Використання матричних методів для удосконалення стратегічних напрямків маркетингової діяльності в комерційних банках. *Інфраструктура ринку. Електр. наук.-практ. ж-л*. 2018. №21. С. 292 – 298. URL: <http://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/6872>. (дата звернення: 29.11.2023).

ДОДАТКИ