

НУБІП України

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

11.11 – МКР.1534 «С» 2022.10.21. 046 ПЗ

КАРМАЗІНА ДІАНА СЕРГІЇВНА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НУБІП України

УДК 336.71/.72

ПОГОДЖЕННЯ
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри банківської справи
та страхування

НУБІП України

Анатолій ДІБРОВА Вікторія КОСТЮК

«___» _____ 2023 р.

«___» _____ 2023 р.

НУБІП України

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування ресурсної бази банків України»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва)

НУБІП України

Освітня програма Фінанси і кредит
Програма підготовки освітньо-професійна

Гарант освітньої програми,
к.е.н., доцент

Руслана ОПАЛЬЧУК

НУБІП України

Лідія АВРАМЧУК

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доц.

Виконав

Діана КАРМАЗІНА

НУБІП України

Київ - 2023

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри банківської справи
та страхування**

к.е.н., доц. _____ **Вікторія КОСТЮК**
«23» жовтня 2022 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТЦІ**

Кармазіній Діані Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» _____

Освітня програма Фінанси і кредит _____

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна _____

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: Формування ресурсної бази банків України

Затверджена наказом ректора НУБіП України №1534 «С» від 21.10.2022 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.06

Вихідні дані до магістерської роботи: фінансові звіти НБУ, періодична та наукова література вітчизняних і зарубіжних вчених; електронні ресурси мережі Internet.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади дослідження формування ресурсної бази банків
2. Аналіз процесу формування ресурсної бази банків України
3. Шляхи вдосконалення процесу формування ресурсної бази банків України

Дата видачі завдання «23» жовтня 2022 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Лідія АВРАМЧУК

**Завдання прийняв до
виконання**

Діана КАРМАЗІНА

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Формування ресурсної бази банків України» виконана на 77 сторінках друкованого тексту та використано 56 літературних джерел. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел та додатків.

Сучасна роль банківських установ, які є фінансовими посередниками, які займаються забезпеченням процесом переміщення фінансових ресурсів між галузями господарства, регіонами та суб'єктами економіки для того, щоб задовольнити їх запитів та потреб визначають актуальність теми дослідження.

Мета даної роботи полягає в виокремленні перспективних шляхів удосконалення та оптимізації формування ресурсної бази банків України.

Об'єктом роботи виступає процес формування ресурсної бази банків України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та управління ресурсною базою банків з метою її оптимізації.

У першому розділі дипломної роботи було розроблено теоретичні засади дослідження формування ресурсної бази банків.

За допомогою проведеного у другому розділі магістерської роботи було проаналізовано процес формування ресурсної бази банків України. Оцінка оптимізаційних параметрів банківської діяльності показала, що в період з 2018 до 2021 рік зобов'язання банків України значно зросли, це спричинило активні бойові дії на території країни та погіршення політичної, економічної ситуації.

Аналіз проведений у третьому розділі розкриває шляхи вдосконалення процесу формування ресурсної бази банків.

В роботі використовуються наступні методи дослідження: загальнонаукові: метод якісного аналізу й синтезу, метод абстракцій, метод індукції та дедукції, метод узагальнень; спеціальні методи наукового пізнання: метод коефіцієнтів, метод горизонтального і вертикального аналізу балансу, графічний метод, метод аналізу динамічних рядів, метод тенденцій.

За матеріалами проведеного дослідження брала участь в міжнародних конференціях (V МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ EDUCATION AND SCIENCE OF TODAY: INTERSECTORAL ISSUES AND DEVELOPMENT OF SCIENCES та International Student Symposium-Experience.Knowledge.contemporary Challenges)та опубліковано статтю на тему «ОЦІНКА ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ПАРАМЕТРІВ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ».

Ключові слова: ресурсна база, комерційні банки, активні та пасивні операції, зобов'язання, вдосконалення ресурсної бази.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ	6
1.1. Сутність ресурсної бази в сучасній банківській діяльності	6
1.2. Особливості формування ресурсної бази банків	13
1.3. Сучасні методичні підходи до управління ресурсною базою банку	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ	26
2.1. Динаміка та структура ресурсної бази банків України	26
2.2. Оцінка оптимізаційних параметрів ресурсної бази банків України	32
2.3. Аналіз формування та управління ресурсною базою банків України	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ	46
3.1. Світовий досвід формування ресурсної бази банків	46
3.2. Модель управління ресурсною базою банків з використанням довготермінових оптимізаційних параметрів	51
3.3. Системноорієнтований підхід оптимізації управління ресурсною базою банку	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

НМБіП України

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку економіки та продовження

війни на території України характеризується підвищенням вимог, які висуваються до банківської системи, що сприятиме економічному зростанню та конкурентоспроможності комплексу в умовах інтеграції в європейський та

світовий простір. Це обумовлюється роллю банківських установ, які є фінансовими посередниками, які займаються забезпеченням процесом переміщення фінансових ресурсів між галузями господарства, регіонами та суб'єктами економіки для того, щоб задовольнити їх запитів та потреб. Ці процеси вимагають від банків нарощування загальних обсягів, здійснення

оптимізації структури та вдосконалення наявної формування ресурсної бази в банках. Збалансована та ефективна ресурсна база банків являє собою важливу передумову їх прибутковості, підтримки достатньої ліквідності та довіри з боку учасників ринку.

Зміцнення ресурсної бази дозволяє підвищити можливості банківських установ в процесі поточних та інвестиційних потреб фізичних осіб та підприємств в додаткових фінансових ресурсах. Поряд із цим в умовах фінансової кризи та військових дій загострилися проблеми, які стосуються формування та використання банківських ресурсів. Потреба в прискоренні подальшого розвитку виробництва та обмеженості фондового ринку спричинили високий попит на кредити банків, які вимагають прискореного нарощування їх ресурсів. Проте низька ефективність виробництва, низький рівень монетизації економіки, недостатня платоспроможність населення та низький рівень довіри до банківської системи ускладнюють вирішення проблем в цій сфері. Особливо зараз гостро потребує вирішення проблема формування ресурсів на довгострокову перспективу.

Ступінь дослідженості теми. Теоретико-наукові та практичні основи формування ресурсної бази банківських установ розглядалися різними вітчизняними та зарубіжними вченими. Вагомий внесок в дослідження цієї

проблеми здійснили такі вчені як Антонюк Д. С., Барилюк І. В., Бурковська А. В., Вавдіюк Н. С., Вожжов С. П., Галіцейська Ю., Гулей А. І., Данік Н. В., Другова О. С., Дятлова Ю. В., Зянько В. В., Коваленко В. В., Коваль Н. О., Кузнєцова Л. В., Новікова Л. Ф., Онищенко Ю. І., Рудевська В. І., Синюк А. О. та Яковенко К. А. Однак, питання методичних підходів щодо оцінки ресурсної бази банків та їх системи управління не достатньо висвітлені в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених та потребують подальшого вдосконалення.

Мета даної роботи полягає в аналізі теоретичних засад дослідження механізму формування ресурсної бази банків України та виокремленні перспективних шляхів її удосконалення та оптимізації.

Реалізація наведеної мети обумовлює вирішення наступних **завдань**:

1. розгляд поняття ресурсної бази банку в сучасній банківській діяльності;
2. дослідження особливостей формування ресурсної бази банків;
3. оцінка сучасних методичних підходів до управління ресурсною базою банку;
4. аналіз динаміки та структури ресурсної бази банків України
5. виявлення та аналіз оптимістичних параметрів ресурсної бази банків України;
6. аналіз формування та управління ресурсною базою банків України;
7. розгляд світового досвіду формування ресурсної бази банків;
8. оцінка моделі управління ресурсною базою банків з використанням довготермінових оптимізаційних параметрів;
9. аналіз системноорієнтованого підходу до оптимізації управління ресурсною базою банків.

Об'єктом роботи виступає процес формування ресурсної бази банків України та механізм її управління.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та управління ресурсною базою банків з метою її оптимізації.

Методи дослідження. В основу дослідження роботи покладено як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Шляхом застосування емпіричних

методів, індукції та дедукції, аналізу та синтезу висвітлюються тенденції, проблеми та перспективи розвитку системи управління ресурсної бази банків з метою її оптимізації. Також на основі порівняльного аналізу та шляхом

критичного аналізу здійснюється дослідження ресурсної бази банків. Крім наведених методів у роботі використовуються наступні методи: спостереження, порівняння, термінологічний, системний та метод формалізації.

Практична цінність результатів дослідження. У роботі наведені механізми забезпечення оптимізаційних параметрів банків України для збалансованої системи управління їх ресурсною базою.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ

НУБІП України

1.1 Сутність ресурсної бази в сучасній банківській діяльності

Процес формування ресурсної бази банків України є важливою базою роботи всіх банківських установ, це пояснюється тим, що проведення господарських операцій вимагає наявності конкретного розміру фінансових ресурсів. Від того наскільки оптимально будуть сформовані ресурси комерційних банків будуть залежать показники роботи кредитних установ, зокрема їх ліквідність та рентабельність. Автори наукових досліджень обґрунтовують термін «ресурсна база» та ототожнюють його з банківськими ресурсами. Зауважимо, що дефініція «ресурсна база» повинна прирівнюватися до фінансових ресурсів, які залучаються у пасиви. Тому потрібно акцентувати увагу на визначенні сутності понять «банківський капітал» та «банківські ресурси». Для цього доречно визначити сутність банківського капіталу через те, що саме нагромадження власного капіталу є необхідним напрямком в процесі формування всіх банківських ресурсів. Також є багато розбіжностей в обґрунтуванні сутності капіталу, що ускладнює розвиток науково-теоретичних узагальнень, процес формування та використання банківського капіталу в практичній площині. Взаємовідносини банків з різними органами нагляду і регулювання та клієнтами залежать від розуміння сутності та значення банківського капіталу [53, С. 25-27].

В сучасних умовах в економічних джерелах немає однозначного трактування банківських ресурсів, щоб зберігав в собі єдиний підхід до цього поняття. Досить часто надають таке визначення цього поняття: «банківські ресурси — це сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні банків і використовуються ними для кредитування та інших активних операцій» [37]. Це визначення окреслює процес організації застосування акумульованих банками фінансових ресурсів, але його недоліком є те, що воно не надає характеристику

НУБІП України

механізму акумуляції та основних джерел ресурсів банків. Також, слід розглянути підходи різних вчених до визначення даного поняття «банківські ресурси» (Додаток А).

Так, економічна енциклопедія окреслює банківський капітал у формі «сукупності грошових капіталів (власний і залучених коштів), якими оперують банк, вони приносять власнику банківський прибуток» [22]. Деякі економісти оцінюють капітал банку як грошову форму капіталу, підпорядковану в кругообігу промислового капіталу. Всі погляди вчених зводяться до того, що капітал банків пов'язаний не лише з капіталом, оскільки він може існувати в матеріально-речовій формі.

Фахівці в цій сфері під банківським капіталом розглядають сукупність ресурсів, які залучає банк та вкладає їх в забезпечення власного прибутку. Антонюк Д. С. досліджує банківський капітал у формі «грошових коштів та вираженої в грошовій формі частки матеріальних, нематеріальних і фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків та використовуються ними для здійснення операцій із розміщення коштів і надання послуг з метою одержання прибутку» [8]. Такі вчені як Вавдіюк Н. С., Корецька Н. І. [18] розглядають його як сукупність всіх ресурсів, натомість інші вчені ототожнюють «банківський капітал» із дефініцією «банківські ресурси». Зокрема в «Енциклопедії банківської справи України» зазначено, що «банківський капітал – це сукупність різних видів грошових капіталів, коштів, які використовує банк у вигляді банківських ресурсів для забезпечення своєї діяльності, здійснення різноманітних операцій та одержання прибутку. Складається з власного капіталу банку та залучених коштів» [11]. Зауважимо, що деякі вчені-економісти ототожнюють банківський капітал із сукупністю ресурсів, які залучені банком для здійснення як активних, так й інших операцій незалежно від права власності.

Значний внесок в дослідження проблеми формування ресурсів банків здійснили такі зарубіжні економісти як: Д. Полфреман, Ф. Форд, Е. Рід, Р. Котгер, Р. Сміт, Дж. Сінкі та інші. Вони цю проблему розглядають в двох напрямках: перший напрямок, який проявляється безпосередньо в системі

управління капіталом та зобов'язаннями банку, а другий напрямок взагалі не передбачає використання поняття «банківські ресурси». Сутність наведеного терміну замінюється розглядом особливостей пасивних операцій, при чому пасиви досліджуються з позицій аналізу балансу банку [10].

У макроекономічному аспекті банківські ресурси можна розглядати у формі акумульованих коштів банківською установою за допомогою емісії цінних паперів та одержаних в тимчасове користування коштів суб'єктів економіки на базі зобов'язальних правовідносин та фінансових ресурсів, які мають внутрішньобанківське походження. Крім цього до цих ресурсів також відносять основні фінансової діяльності банку, що застосовуються з метою подальшого розміщення відповідно до окреслених банком шляхів для отримання певного рівня прибутку, підвищення рівня фінансової стійкості банку та забезпечення його ліквідності.

Дослідивши взаємозв'язок між теоретичними підходами вітчизняних та зарубіжних вчених до розуміння сутності ресурсів банків, варто зауважити, що Заруба О. Д. вводить термін «ресурсного забезпечення банківської установи», під цим поняттям вчений передбачає аналіз грошових ресурсів, які формують базу для проведення активних операцій банком, реалізації його продуктів та надання послуг. Крім цього під цією дефініцією розглядають загальну сукупність фінансових ресурсів, які є безпосередньо власністю банківської установи та перебувають у її розпорядженні, при чому це ресурсне забезпечення може застосовуватися на рішення власників банку. Сутність ресурсного забезпечення розкривається шляхом обґрунтування моделі, яка складається з таких структурних елементів: ресурсного регулювання (фактори, які мають вплив на роботу банку), оптимізації ресурсного забезпечення та ресурсного формування банківської установи [20, С. 19-22].

Важливим принципом для формування моделі ресурсного забезпечення роботи банківської установи є поступова оптимізація загальної структури пасивів банку шляхом виявлення резервів та джерел фінансових ресурсів для того, щоб забезпечити ефективну роботу банку, тобто виявлення та реалізацію

його потенціалу з використанням таких методів: збільшення рівня акціонерного капіталу, впровадження дієвої дивідендної політики; збільшення обсягів залучення та запозичення ресурсів; поліпшення механізму оптимізації ресурсів клієнтів через освоєння різних видів операцій, технологій в банківській сфері та ринків з метою збільшення ресурсного забезпечення. На процес формування та оптимізацію забезпечення ресурсами діяльності банку впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів, які окреслюють його склад та структуру та можуть впливати на його подальше використання.

Зокрема Дятлова Ю. В. зазначає, що ресурсна база банківської установи є основою для функціонування кредитного інституту та являється вагомим фактором, який окреслює напрям та масштабність подальшого розвитку банку.

Поряд із цим ресурсна база являє собою результат роботи банку, що безпосередньо залежить від ефективності проведення активних операцій, рівня сформованості кредитної політики, рейтингу банку та рівня активності на фінансових ринках. Процес забезпечення банківської установи фінансовими ресурсами в першу чергу залежить від загальної ефективності управління. У зв'язку із цим підхід до оптимізації ресурсної бази банківської установи проводиться через ефективне управління наявними фінансовими ресурсами для досягнення стабільності, рентабельності та надійності банку, а також рівня його ліквідності [27, С. 67-74].

Проведення аналізу поглядів вчених дає можливість обґрунтувати висновок, що сутність поняття «банківських ресурсів» має включати напрямки, джерела формування та мету використання. Відмінність думок вчених полягає в тому, що багато вони оцінюють поняття звужено, не зазначаючи ті складові частини, які зазначені.

За формою ресурсів, які складають ресурсна база банку її розподіляють на наступні види (рис. 1.1).

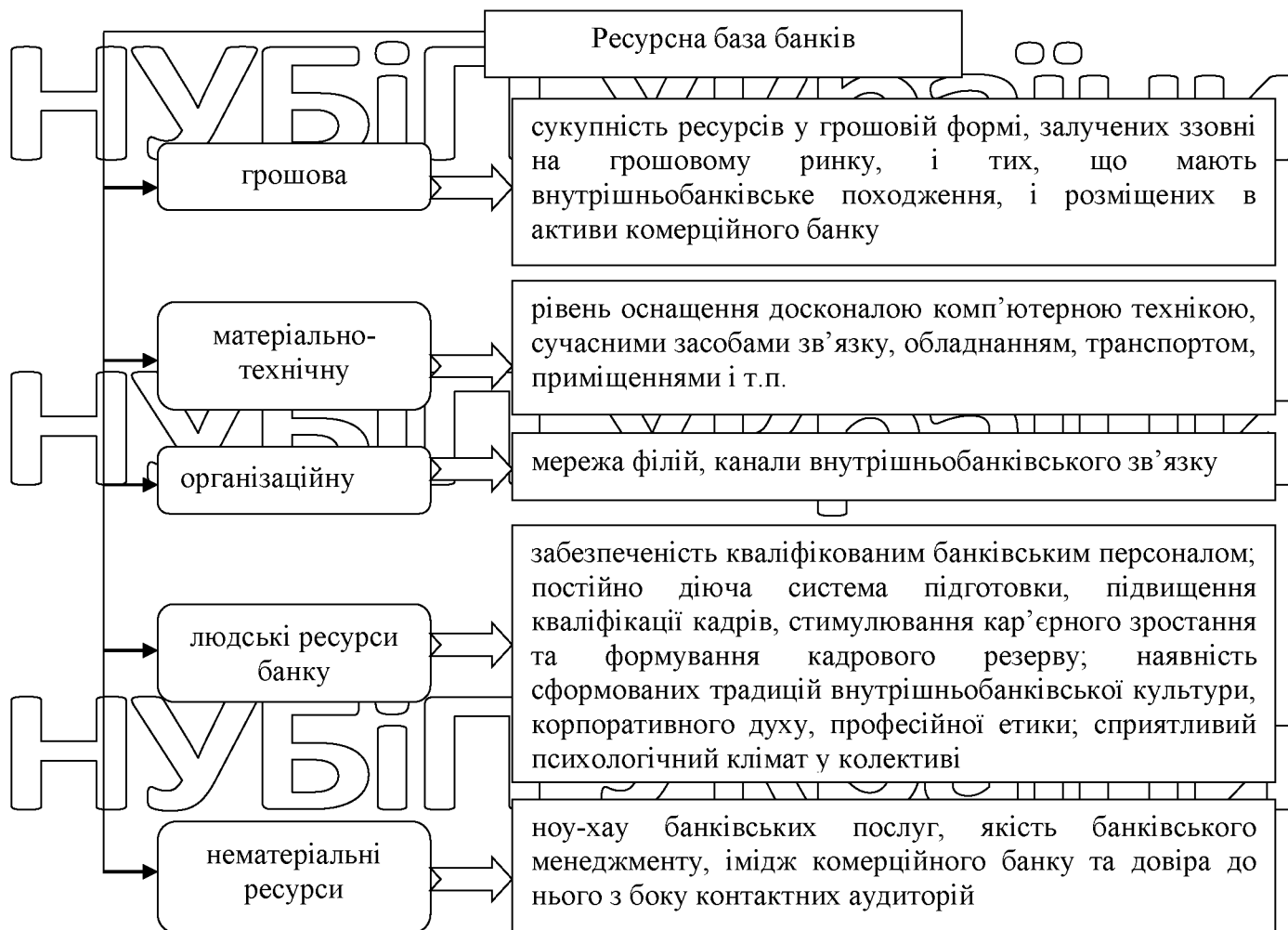


Рис. 1.1. Структурні елементи формування ресурсної бази банківських установ

Процес залучення в банківську установу фінансових ресурсів з різних джерел для формування загальної ресурсної бази відбувається на постійній основі. При цьому загальний розмір ресурсів банку за підсумками дня може як зменшитися або взагалі не змінитися, це пояснюється тим, що одночасно відбувається процес погашення взятих зобов'язань банку з настанням визначеного терміну платежу або формується потреба в фінансових ресурсах в їх власників. При цьому списання фінансових ресурсів з рахунків підприємства в оплату платіжних документів та поточні операції, які призводять до зменшення суми пасивів банківської установи. Проте не дивлячись на загальний розмір фінансових ресурсів щоденні коливання за звітний період згладжуються та призводять до постійної тенденції [29, С. 238-245]

Подальший розвиток формування ресурсної бази банківських установ досить позитивний має вплив як на фізичні особи, так і на підприємства. В сучасних умовах для економіки країни характерне прискорення проведення розрахунків та їх автоматизація. Зростання коефіцієнта оборотності фінансових ресурсів підприємства здійснюється шляхом збільшення прибутку, а також викликає підвищує зацікавленість в зростанні загальних обсягів виробництва, та рівня добробуту.

Під час розгляду значення ресурсної бази банків простежується важливість її ролі для окремих банків, банківської системи та економіки країни, тому доцільно виділити макроекономічне та мікроекономічне значення ресурсної бази банківської установи (Додаток Б).

Наведений поділ виділяє різні значення ресурсної бази банківських установ, які взаємопов'язані між собою. Розкриття особливостей та значення ресурсної бази на макrorівні, сприяє формуванню сталого розвитку економіки та банківської системи країни. Це в комплексі сприяє покращення формування ресурсної бази банків на мікрорівні.

Ресурсна база банків має значення для того, щоб стабілізувати банківську систему, збільшення рівня ліквідності і управління банків, що формує передумови для розвитку країни. Ресурси банків є важливим у тому випадку є джерелом для інвестування економіки. Це пояснюється декількома факторами. З однієї сторони процес підвищення добробуту підприємства та стабілізації економіки, при посиленні їх впевненості в стабільності грошової одиниці та надійності системи банків, сприяють збільшенню рівня заощаджень, які є важливим джерелом інвестиційних ресурсів. З іншої сторони невисокий рівень довіри та низький рівень розвитку фондового ринку, прогалини в правовій захищеності інтересів кредиторів призводять до зниження його ролі та значення для того, щоб спрямувати власні заощадження на інвестиційні потреби. В такому випадку дієвим механізмом цього спрямування є кредитування банків, передумовою якого є формування ресурсної бази та за рахунок заощаджень [35, с. 42-45].

З урахуванням вище зазначених тенденцій можемо стверджувати, що ресурсна база банків показує важливу роль під час відновлення економіки країни, виконуючи акумулювання фінансових накопичень та спрямовуючи їх на те, щоб фінансувати потреби економіки. Від загальної ефективності використання ресурсної бази банківської установи залежить економічний стан держави та регіонів, а також підвищення зростання обсягів ВВП та добробуту.

Отже, проаналізувавши визначення «ресурсної бази» різними вченими та її роль в роботі банківських установ варто узагальнити такі висновки: розглядаючи макроекономічний аспект можемо відзначити, що банківські ресурси являють собою взаємоузгоджену сукупність фінансових ресурсів банківської системи країни. Вони є основним джерелом для задоволення різних потреб фізичних осіб, базовим джерелом інвестицій для суб'єктів господарювання та інших банків, джерелом забезпечення фінансовими ресурсами потреб держави, а також важелем для структурної перебудови економіки та економічного зростання. Ресурсна база банку являє собою сукупність матеріальних, людських та технічних ресурсів, які він впродовж своєї діяльності кількісно і якісно збільшує та вдосконалює, з метою забезпечення своєї надійності, конкурентоспроможності та отримання прибутку. Значення ресурсної бази дуже важливе, оскільки саме від неї залежить рентабельність діяльності банків, їх конкурентне становище на фінансовому та подальший розвиток банківської системи країни.

НУБІП України

НУБІП України

1.2. Особливості формування ресурсної бази банків

Особливості формування сучасної структури ресурсної бази банку характеризується невисоким рівнем власних коштів банків. В розвинутих країнах світу частка власних фінансових ресурсів в структурі банківських ресурсів коливається на рівні 15–20%, що дає можливість забезпечити фінансову стійкість та стабільність банків. Власний капітал в загальному складі банківських ресурсів коливається на рівні 10–15%. Збільшення власного капіталу є важливим завданням діяльності комерційного банку. Діяльність банку може суттєво обмежуватися без застосування зовнішніх оборотних коштів [37].

Використовуючи позиковий капітал, банківська установа отримує значний розмір власних ресурсів. Зазначимо, що банк може застосовувати різні джерела залучення фінансових ресурсів, які він поділяє на постійні ресурси та непостійні. Питома вага стабільних джерел в структурі ресурсної бази банку коливається на рівні 10–15%, недепозитні операції та мінливі формують 25–30%, а «гарячі гроші» –80– 90%. В практичній діяльності банку існує тенденція, що на строкові вклади припадає близько 50%, на поточні рахунки – 30–35%, а на міжбанківський кредит – 20–25% коштів, які залучаються [54].

На процес формування ресурсної бази банківських установ може впливати їх роль у загальному фінансовому механізмі країни:

1. у формі посередників на фінансовому ринку;
2. в якості суб'єктів господарювання, що проводять роботу при значному рівні фінансового ризику;
3. у формі підприємств суб'єктів, що здійснюють роботу на комерційних засадах для отримання високого рівня прибутку [54].

Враховуючи вище наведене можемо зазначити, що здійснюють формування ресурсної бази за наведеними напрямками (рис. 1.2). Процес формування ресурсної бази банківських установ перебуває під впливом таких факторів як специфіка податкової політики, рівень монетизації економіки, можливий приріст іноземних інвестицій, які надходять в країну, робота

фінансово-кредитних посередників, рівень державного кредитування, темпи економічного зростання та кон'юнктура ринку.

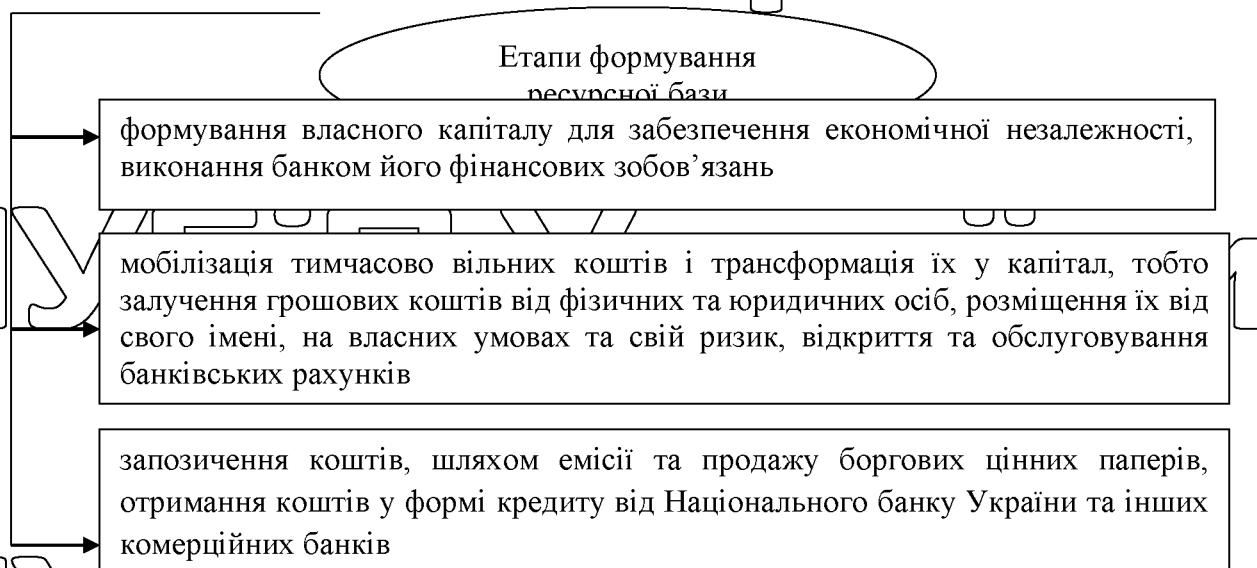


Рис. 1.2. Основні етапи формування ресурсної бази банків [51]

Значну роль в процесі формуванні ресурсної бази банківських установ відіграють заощадження різних суб'єктів господарювання, які акумулюють фінансові ресурси під впливом демографічних, політичних, соціальних та фінансових чинників. Основні фактори, які впливають на формування ресурсної бази відобразимо у Додатку Б.

Отже, ресурсною базою банківських установ є власний капітал та зобов'язань банку. Основними джерелами для надходження банківських ресурсів у формі зобов'язань є: депозити, що включають в себе фінансові ресурси інших банків, кошти підприємств, позикові кошти, кошти бюджетів, кошти фізичних осіб, кошти, які банк отримав від інших банківських установ у формі кредитів та боргових цінних паперів, а саме облігацій та депозитних сертифікатів, а також субординовані кредити та кредити фінансових установ, які працюють на міжнародному рівні.

На основі розглянутих етапів формування ресурсної бази банків розглянемо джерела її формування (рис. 1.3).





Рис. 1.2. Джерела формування ресурсної бази банку [48]

Стосовно порядку формування ресурсної бази банківської установи, варто зазначити, що вони спочатку формують власні ресурси, які складаються з внесків акціонерів та засновників, перебувають у безпосередньої власності банківської установи та відіграють значну роль на етапі створення банківської установи. Власні ресурси банківської установи виконують важливу роль подальшій його роботі, забезпечуючи як стабільність, так і економічну самостійність банку. Відповідно до діючого законодавства країни банківська установа формує різні резерви та фонди [39, С. 7-20].

Варто акцентувати увагу на кожному із наведених врахувавши його особливості, основні переваги та недоліків для кожної із сторін відносин, які відбуваються під час формування банківських ресурсів. Власний капітал банку виражається в грошовій формі майна банку, який належать власникам, при цьому забезпечує банку фінансову стійкість та економічну самостійність, а також застосовується для надання послуг та проведення банківських операцій з метою одержання прибутку. Джерелами для формування власного капіталу банку є акціонерний капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток. На розмір

банківського капіталу впливають такі чинники:

1. загальні обсяги активних операцій, оскільки орієнтуючись на клієнтів, банківським установам необхідно мати власний капітал у розмірі, щоб задовольнити потреби клієнтів у позикових ресурсах без порушення нормативів;

2. специфіка клієнтів банку, тобто переважання серед клієнтів банку великих за розміром підприємств вимагає від банківських установ більшого розміру власного капіталу порівняно з банком, який орієнтується на малі підприємства та фізичні особи;

3. ступінь ризику проведення активних операцій передбачає орієнтацію банківської установи на здійснення операцій, які пов'язані із значним ризиком та вимагає від банківської установи значної суми власних коштів;

4. характер кредитної політики банку та розвиток ринку кредитних ресурсів дозволяє полегшити загальний доступ банківських установ до кредитних ресурсів та скорочує їх потребу у власних фінансових ресурсах.

Посилення кредитної політики зумовлює потребу в нарощенні капіталу банку [33].

До власних фінансових ресурсів банків також відносять нерозподілений прибуток, який безпосередньо перебуває в обороті банківської установи для його подальшого цільового використання. З часу формування зобов'язання банку, які створюються в процесі роботи банку. Всі зобов'язання банку не є однорідними, їх розділяють на такі види: заборгованість перед центральним банком та різними бюджетними установами, перед клієнтами банку та перед іншими банками, цінні папери власного боргу та інші види зобов'язання.

Отже, капітал банківської установи дозволяє підтримувати фінансову стабільність банку, забезпечує до нього довіру як кредиторів банку, так і клієнтів, надає можливість вчасно покривати надані збитки, підтримує загальні обсяги та різні форми активних операцій. Відзначимо, що важливим елементом сформованої структури банківських ресурсів є запозичені та залучені кошти. Щодо залучених банківських ресурсів зазначимо, що вони є складовою частиною сформованих пасивів банку, які значно перевищують власний капітал.

Основними джерелами для формування залучених ресурсів є вільні фінансові ресурси як фізичних, так і юридичних осіб. Іншими словами це кошти, які знаходяться на поточних та банківських рахунках клієнтів, а також кошти суб'єктів господарювання, які залучаються у формі депозитів та кошти населення, що залучаються у формі вкладів [37].

Базовими інструментами для залучення ресурсів є: ощадні сертифікати, строкові депозити та депозити до запитання. У тому випадку коли банку недостатньо власних ресурсів для проведення активних операцій, виникає потреба у запозичених фінансових ресурсів. Одним з напрямків залучення грошових коштів комерційними банками є випуск власних цінних паперів у вигляді боргових зобов'язань: сертифікатів, векселів, облігацій. У порівнянні з іншими видами депозитів цінні папери в структурі займають останнє місце. Для прикладу, зазначимо, що сертифікати не мають право служити розрахунковим засобом за реалізовані банківські товари та надані послуги. Комерційні банки, що випускають сертифікати, самі стверджують умови випуску та обігу кожного типу сертифікатів. Розмішувати їх банки можуть після реєстрації умови випуску та обігу в територіальній установі банку.

Щодо кредитних ресурсів зазначимо, що банк може мати їх надлишковий обсяг, а заповнити їх дефіцит за рахунок міжбанківського кредитування, яке здійснюється з метою підтримки ліквідності банку або забезпечення рентабельного вкладення коштів. Воно відбувається в рамках кореспондентських відносин банків і є досить дорогий по відношенню до інших джерел кредитування ресурс. Основна частина міжбанківських договорів являються терміновими. Однак деяка їх частина полягає в безстроковій формі. Останні передбачають надання міжбанківського кредиту зазвичай на відносно короткий термін, встановлений договором, після закінчення якого кредит переходить в розряд безстрокових, тобто може бути затребуваний банком-кредитором в будь-який час за попереднім повідомленням. При будь-якій формі договору процентна ставка встановлюється виходячи з рівня, що складається на ринку. Централізовані і міжбанківські кредити зручні тим, що мають деякі

переваги: вони надходять в розпорядження банку-позичальника швидко і не вимагають депонування обов'язкових резервів, так як за своїм характером є позиковими засобами [34, С. 25-33].

Недепозитні джерела, які використовуються для залучення ресурсів значно відрізняються від депозитних, оскільки вони мають не індивідуальний характер, а залучення наведених ресурсів відбувається за рішенням банку, на відміну від залучених ресурсів, де ініціаторами виступають самі вкладники. Спільним для запозичених та залучених ресурсів є той факт, що вони є зобов'язаннями банку перед кредитором. Зазначимо, оптимальна структура ресурсної бази банку досягається співвідношенням між зобов'язаннями та власними коштами банку, що забезпечується ефективною пропорційністю між коефіцієнтом фінансової стійкості та рентабельності, тобто максимізується ринкова вартість.

Формування капіталу банку являється основним процесом, в межах якого банківські установи планують та реалізують прибутки, а також проводять контроль ризиків. Управління ресурсною базою банків розпочинається з формування стратегії та планування, що є базою для стабільної роботи банку для того, щоб мобілізувати капітал на фінансовому ринку та своєрідним пошуком балансу між власними силами банку та мінливим зовнішнім середовищем.

До проведення аналізу ресурсної бази варто підходити комплексно, та враховувати специфічні риси кожного із джерел формування. Він проводиться на трьох рівнях: тактичному, оперативному та стратегічному. На стратегічному рівні проводиться оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища банківської установи, яке впливає на процес формування ресурсної бази. На цьому етапі з використанням SWOT-аналізу окреслюються можливості та загрози банку, які базуються на основі оцінки зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі місця внутрішнього середовища банківської установи. Крім цього можуть використовуватися наступні методики аналізу, зокрема GEP-аналіз, що дозволяє окреслити розриви між можливостями та потребами, PEST-аналіз дає можливість виявити не лише загрози, а й можливості банку, VRIO-аналіз, що має на меті проведення оцінки банківських ресурсів та окреслення слабких та

сильних сторін з врахуванням змін в зовнішньому середовищі [79, С. 75-78].

На тактичному рівні проводиться аналіз фінансової звітності: горизонтальний аналіз використовується для порівняння показників, що оцінюють обсяг ресурсів, які є в наявності за звітний період в порівнянні з попереднім періодом; вертикальний застосовується для аналізу загальної структури банківських ресурсів; порівняльний аналіз ресурсного забезпечення використовується з банками, які є конкурентами; аналіз коефіцієнтів та інтегральний аналіз, що застосовується для окреслення визначення впливу чинників на ресурсну базу та її елементи.

Проведення оперативного аналізу дає можливість порівняти фактичні результати з плановими та нормативними, а також провести аналіз можливих відхилень. При формуванні ресурсної бази спочатку проводиться якісний аналіз, що можливість виокремити структуру та джерела її формування. Кількісний аналіз дозволяє провести розрахунки показники динаміки та оцінити елементи структури. На наступному етапі проводиться аналіз ефективності застосування ресурсної бази банківської установи з використанням конкретних. Ефективність банківської системи значною залежить від рівня її капіталізації.

Отже, можемо зробити висновок, що в сучасних умовах процес формування банківської ресурсної є важливим завданням для того, щоб забезпечити економічного зростання країни. Зазначимо, що банківська сфера має бути забезпечена достатнім обсягом фінансових ресурсів для проведення операцій, які пов'язані з кредитуванням потреб підприємства, а також для стимулювання інвестицій в банківський сектор, утворення потрібних резервів та підтримки належної ліквідності. Обсяг банківських ресурсів банку впливає на формування рівня процентних ставок за різними операціями.

1.3. Сучасні методичні підходи до управління ресурсною базою банку

Процес управління ресурсною базою відображає діяльність, яка безпосередньо пов'язана із можливістю залученням фінансові ресурси

кредиторів, визначити величину та структуру джерел ресурсів. Метою управління ресурсною базою банківської установи є підтримка потрібних обсягів та оптимальної структури для того, щоб забезпечити фінансову стійкість банку, його надійність, ліквідність та рентабельність. Важливим завданням системи управління ресурсною базою банківської установи є її ефективне використання, що може реалізуватися через проведення банками збалансованої як пасивної, так і активної політики.

Для дієвого управління процесу формування ресурсною базою банків варто застосовувати механізм управління та додержання визначених принципів (рис. 1.4).

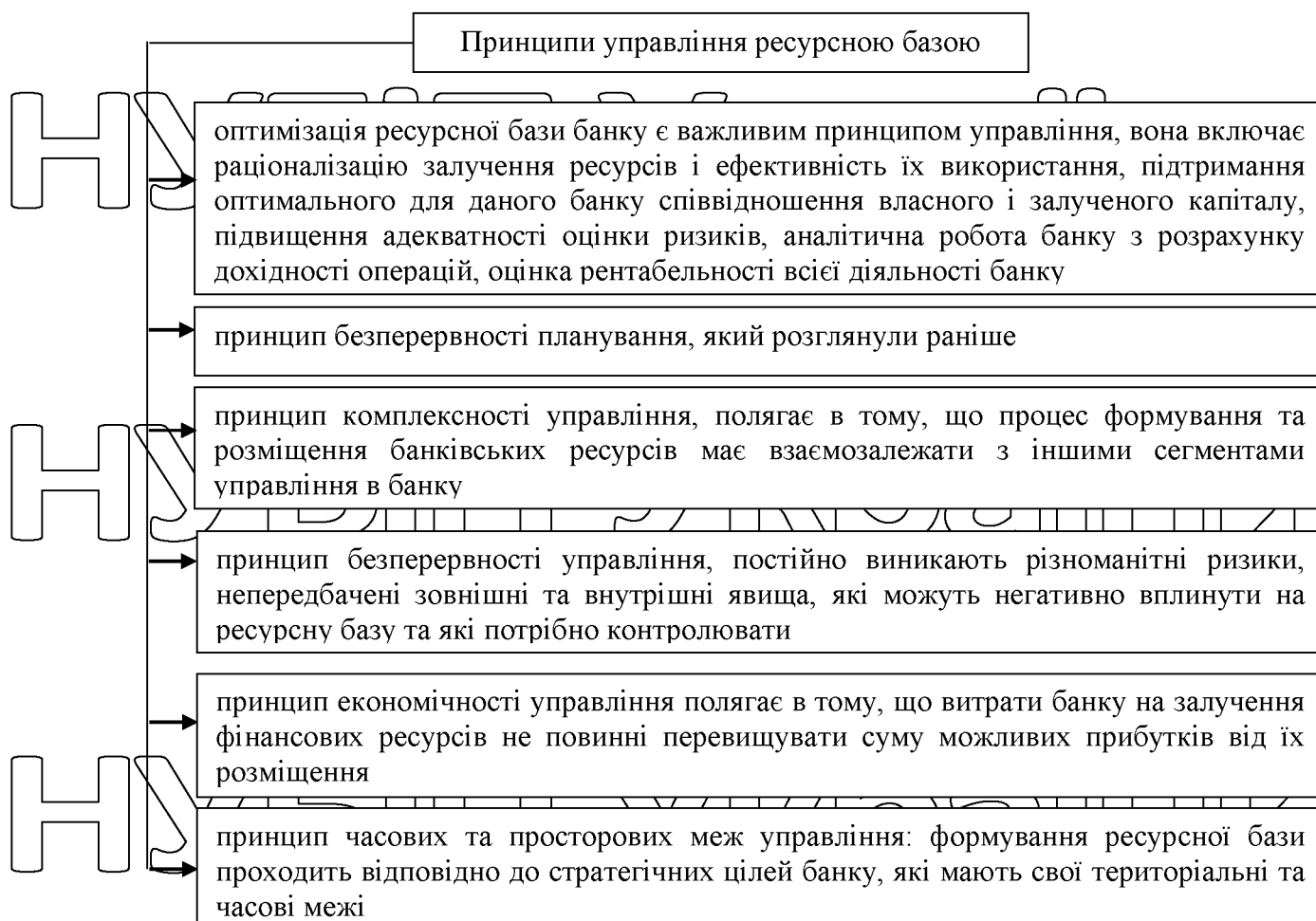


Рис. 1.4 Основні принципи управління ресурсною базою банку [40]

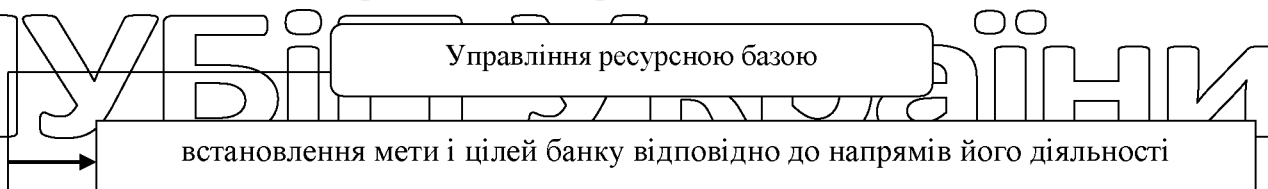
Проведений аналіз методичних підходів до оцінки формування ресурсної бази банків дозволяє розподілити їх на окремі групи, зокрема (табл. 1.4).

Методичні підходи до оцінки формування ресурсної бази банків [41]

Методичний підхід	Характеристика
Методичні підходи спрямовані на грошову оцінку елементів потенціалу	Вони передбачають формальну оцінку ресурсів в фінансовій формі, дає можливість проводити аналіз складу ресурсів та їх структуру. Однак ці підходи мають вагомий недолік, який полягає у тому, що можливості банку залишаються за рамками дослідження, оскільки два банки з вартісною оцінкою потенціалу можуть мати досить різний рівень результативності його розміщення.
Методичні підходи на основі розрахунку індексів.	Методичні підходи, яка передбачають розрахунок індексів. Вони дозволяють визначити порівняльну ресурсозабезпеченість, а не суцільну корисність накопичених ресурсів. Дані підходи вимагають абстрагування від структури потенціалу і не дозволяють враховувати пропорційність поєднання окремих ресурсів.
Методичні підходи на основі ресурсно-регресійного аналізу.	Ресурсно-регресійний підхід базується на оцінці залежності результатів залучених ресурсів від зміни окремих чинників і умов, визначенні нормативів віддачі ресурсів та внесок окремих ресурсів у формування ресурсної бази банку. Недоліком зазначеного підходу є те, що він описує залежність за умов здійснення банківської діяльності, що склалися при незмінних внутрішніх та зовнішніх умов. Тому практично неможливо врахувати нові фактори та умови, які впливають на залучення банківських ресурсів, що може призвести до спотворення уявлень про ресурсну базу банків.
Методичний підхід, який базується на розрахунку нормативів	В основу покладена оцінка відхилень фактичних економічних параметрів банківської діяльності від нормативних. Недоліком даного підходу є те, що він має суб'єктивний характер, який проявляється у встановлених нормативів, оскільки саме від їх достовірності залежить напрям пошуку резервів зростання ресурсної бази банків.

Враховуючи недоліки кожного із методичного підходу в роботі доцільно застосувати перший, оскільки саме він дозволить оцінити процес формування ресурсної бази банку та фактори, які на неї впливають.

На рис. 1.5 розглянемо процес управління ресурсною базою банку. Перший етап наведеної моделі управління ресурсної бази включає в себе закріплення мети та завдань банку враховуючи напрямки його діяльності. Мета механізму управління ресурсною базою банківської установи має спрямовуватися на те, щоб сформувати позитивне ставлення до банку персоналу, вкладників та клієнтів [31, С. 141-142].



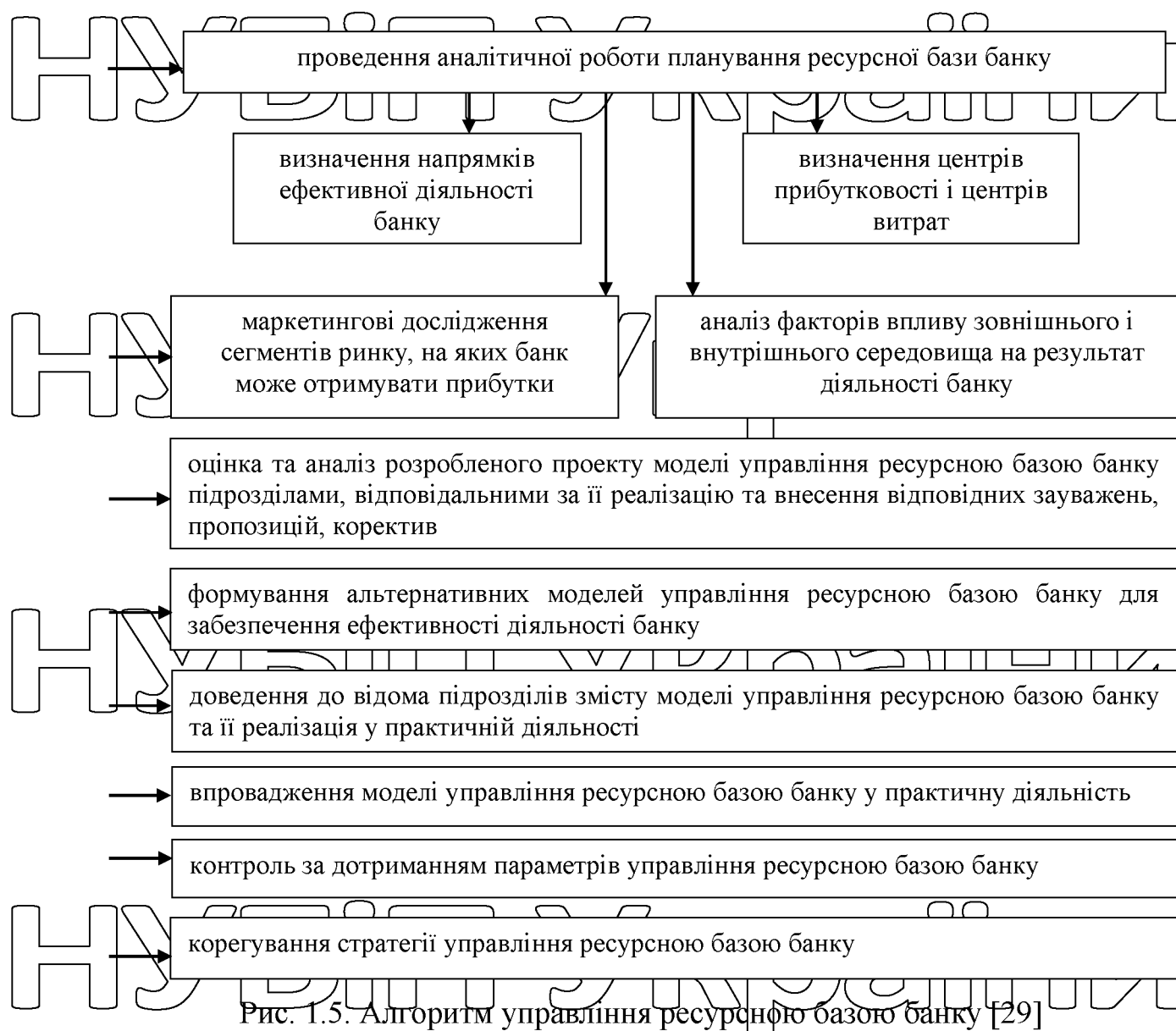


Рис. 1.5. Алгоритм управління ресурсною базою банку [29]

Другий етап процесу формування ресурсної бази банківської установи включає здійснення аналітичної роботи, що передбачає окреслення напрямів для скорочення витратної частини банку та вибір перспективних напрямів для кредитно-інвестиційних вкладень. В цьому випадку банківським установам варто врахувати напрями для залучення та подальшого вкладення фінансових ресурсів в активні операції. Відповідно до наведених критеріїв виділяють такі напрями стратегії банку:

1. залучення зобов'язань на довгостроковий період для того, щоб надати довгострокові кредити клієнтам та вкласти значні суми інвестицій в різні сфери;
2. залучення коштів до запитання для того, щоб оптимізувати

загальну структуру балансу банку, здійснити поточні операції та дотримуватися встановлених показників ліквідності;

3. залучення фінансових ресурсів на коротко та довгостроковий період для того, щоб діяльність банку була прибутковою. Орієнтація на ці напрями є важливою сферою для того, щоб забезпечити ефективну роботу банку, що дозволяє визначає структуру та склад капіталу і зобов'язань банків, обсяг витрат, які понесені на формування ресурсної бази, рівень ризиків та підходи, які використовуються для аналізу шляхів підвищення рівня прибутковості банку [39].

Під час планування загальних обсягів ресурсної бази банківської установи застосовуються різні методи, які представимо в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи, які використовуються при плануванні ресурсної бази банку [41]

Метод	Значення
Економічний	Полягає в здійсненні порівняння звітної інформації з плановими даними для того, щоб виявити можливі відхилення, дозволяє окреслити тенденції та закономірності на основі аналізованих показників.
Нормативний	Базується на тому, що в банківській установі закріплюються норми та економічні нормативи, визначається потреба банку в фінансових ресурсах.
Балансовий	Полягає в балансуванні розділів плану, а також в розрахунку фінансових та виробничих показників.
Сценаріїв	В банку розробляється такі варіанти фінансових планів як оптимістичний, песимістичний, реальний, по кожному із цих планів використовується своя методика оцінки на основі чого аналізуються відхилення від значень.
Прогнозний	Метод представляє собою вироблення на довгострокову перспективу змін ресурсної бази та її окремих частин.

Планування ресурсної бази банківської установи проводиться на таких рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному. Так, на стратегічному рівні здійснюється розробка політики банку відносно формування ресурсної бази, що безпосередньо пов'язана з вирішенням наступних завдань: здійснити пошук основних джерел фінансових ресурсів з мінімальними витратами, здійснити забезпечення активних операцій в окреслених обсягах та напрямках, більш ефективно застосовувати та управляти наявними фінансовими

ресурсами. Зазначимо, що ресурсна політика банку має спрямовуватися на реалізацію цілей: прибутковість, ліквідність, дотримання встановлених вимог регулюючих органів, мінімізація загальних витрат та орієнтування на обсяги та ринок.

Тактичний рівень планування базується на результатах аналізу та передбачає врахування чинників, які впливають на безпосередній об'єкт управління. На цьому етапі відбувається розробка фінансових планів, які дають можливість окреслити джерела формування банківських ресурсів, напрямки їх подальшого використання, забезпечити фінансову стійкість банку, ліквідність та платоспроможність. На оперативному рівні відбувається безпосереднє формування короткострокових планів [45].

У зв'язку з наведеними тенденціями зазначимо, що процес планування має бути безперервний, зважаючи на те, що умови зовнішнього та внутрішнього середовища змінюються, поряд із цим мають змінюватися зовнішні та внутрішні обмеження та умови, які обумовлюють процес управління, керівництво банківської установи має розраховувати на потреби у фінансових ресурсах та здійснювати планувати комплекс заходів для їх залучення.

Формування та подальша реалізація системи управління ресурсної бази вимагає розробку інструктивних документів, в яких зазначаються її положення та принципи. На наступному етапі процесу управління ресурсною базою здійснюється ефективна робота банківської установи, для цього рекомендується здійснити аналіз розробленої стратегії банку всіма підрозділами, які відповідальні за її реалізацію та внесення зауважень, коректив та пропозицій з метою остаточного затвердження стратегії. На наступному етапі доцільно розробити альтернативні варіанти системи управління ресурсної бази. При цьому варто окреслити функціональну відповідальність структурних підрозділів банківської установи, які її несуть за виконання процесу формування та реалізації стратегії з метою забезпечення діяльності банку [21].

Розроблена модель управління ресурсної бази банку повинна бути доведена до всіх підрозділів, які відповідальні за реалізацію цієї моделі в

практичній діяльності. Вона повинна оцінюватися з позиції чіткості викладення основних засад політики та можливостей для її практичної реалізації з дотриманням нормативних процедур, які пропонуються у формі методичного забезпечення реалізації моделі. Внесення працівниками різних підрозділів, які несуть відповідальність за впровадження ефективної моделі управління ресурсною базою, рекомендацій та поправок є потрібною умовою для забезпечення максимальної адекватності та гнучкості, а також відповідності можливостям банку в питаннях підвищення прибутковості банку та задоволенні потреб клієнтів, на обслуговування яких банківська установа орієнтується. Ще одним важливим аспектом в системі заходів організаційно-управлінського характеру, яка стосується реалізації ефективної моделі управління ресурсною базою є її затвердження керівництвом банку та доведення змісту документа до структурних підрозділів.

Відносно контролю зазначених елементів системи управління ресурсною базою зазначимо, що він стосується механізму здійснення заходів організаційно-управлінського характеру з можливої реалізації стратегії банку для забезпечення ефективної його роботи. Цей механізм повинен утворюватися окремо в системі прийняття рішень та при ефективній організації діяльності працівників банку при виконанні директив та положень, які передбачені змістом цієї стратегії. Характеристику основних банківських стратегій, які впливають на формування ефективної системи управління ресурсною базою наведемо в *Додаток В*.

Отже, механізм управління процесу формування ресурсної бази банківських установ представляє собою взаємоузгоджену систему об'єктів, суб'єктів, інструментів управління, організаційної та інформаційної бази.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Динаміка та структура ресурсної бази банків України

Для того, щоб проаналізувати структуру ресурсної бази банків спочатку розглянемо динаміку їх кількості за 2018-2022 роки на рис. 2.1.

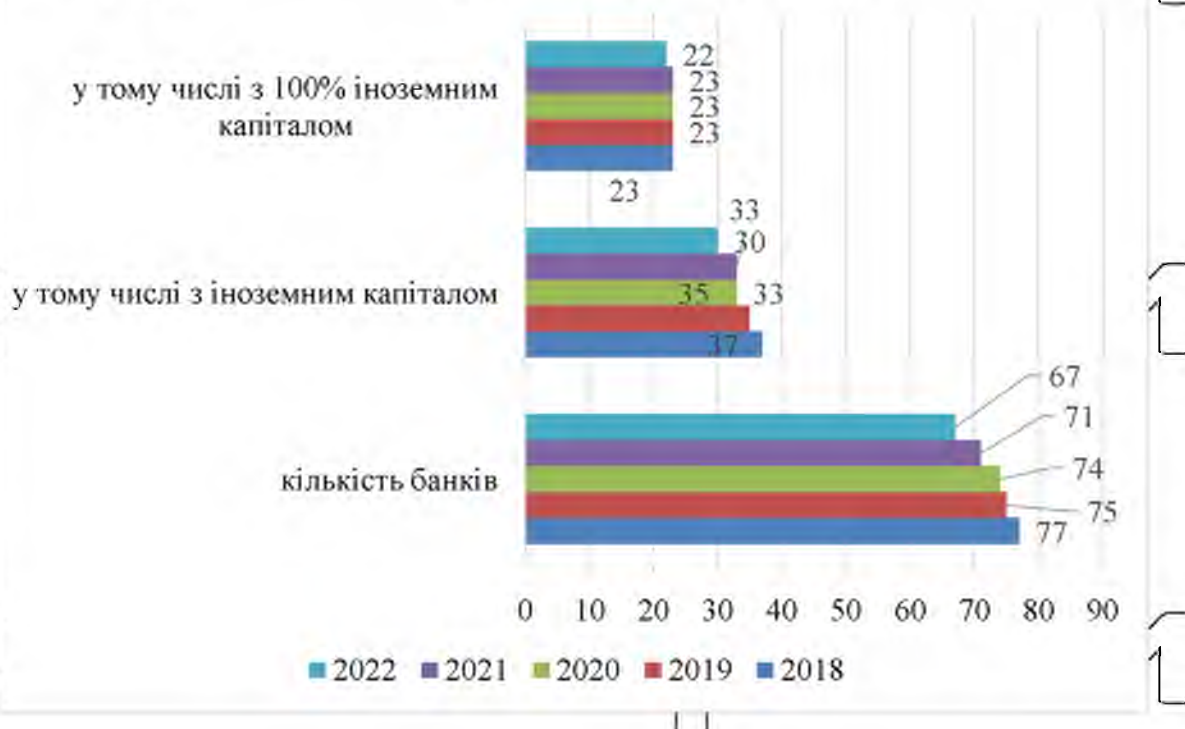


Рис. 2.1. Динаміка кількості банків України в 2018-2022 р. [43]

Як бачимо, загальна кількість банків зросла з 67 банків у 2018 році до 77 банків, в тому числі з іноземним капіталом з 30 до 37 банків, а з 100% іноземним капіталом – від 22 до 23 банків.

Для повного аналізу структури та динаміки ресурсної бази банків України спочатку розглянемо загальну динаміку та структуру пасивів банку (табл. 2.1). З розрахованих показників спостерігаємо тенденцію до зростання зобов'язань банку у загальній структурі ресурсної бази з 1170713 млн. грн. у 2018 році до 2025006 млн. грн. у 2022 році. Загальна вартість пасивів банку коливається в таких межах: 1320112 млн. грн. у 2018 році, 1404000 млн. грн. у 2019 році та 1754736 млн. грн. у 2020 році, 1979298 млн. грн. у 2021 році та 2243915 млн. грн. у 2022 році.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура ресурсної бази банків України в 2018-2022 р. [43]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Всього пасивів банку, млн. грн.	1320112	1404000	1754736	1979298	2243915
Власний капітал, млн. грн.	149400	197363	212507	244081	218910

Питома вага капіталу у загальних пасивах, %	11,32	14,06	12,11	12,33	9,76
Зобов'язання банків, млн. грн.	1170713	1206638	1542160	1735217	2025006
Питома вага зобов'язань банків у загальних пасивах, %	88,68	85,94	87,89	87,67	90,24
Зобов'язання банків в іноземній валюті, млн. грн.	594157	548685	659515	631292	783823
Питома вага зобов'язань банків в іноземній валюті в структурі зобов'язань банків, %	50,75	45,47	42,76	36,38	38,71

Звичайно ж, найбільшу питому вагу у загальній структурі ресурсної бази банку займають його зобов'язання від 88,68% у 2018 році до 87,67% у 2021 році, а у 2022 році зобов'язання становили 90,24%. На рис. 2.2 розглянемо динаміку зміни як загальної структури ресурсної бази банків України, а саме власного капіталу та зобов'язань банку за період 2018-2022 років.

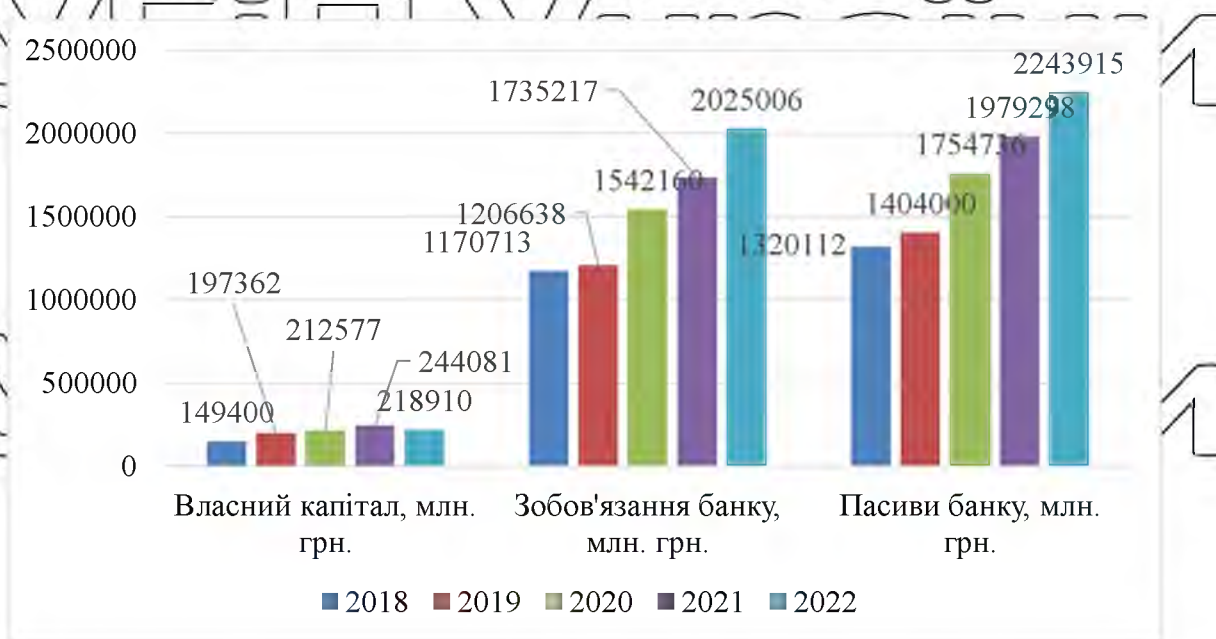


Рис. 2.2. Динаміка пасивів, власного капіталу та зобов'язань банків України в 2018-2022 рр., млн. грн. [43]

Пасиви банківських установ поділяються на зобов'язання банків, динаміка яких розглянуто на попередньому рисунку, кошти фізичних осіб та суб'єктів господарювання, динаміку яких розглянемо на рис. 2.3., а також кошти небанківських установ та строкові вклади інших банків та кредити, які отримані від інших банків (рис. 2.4).

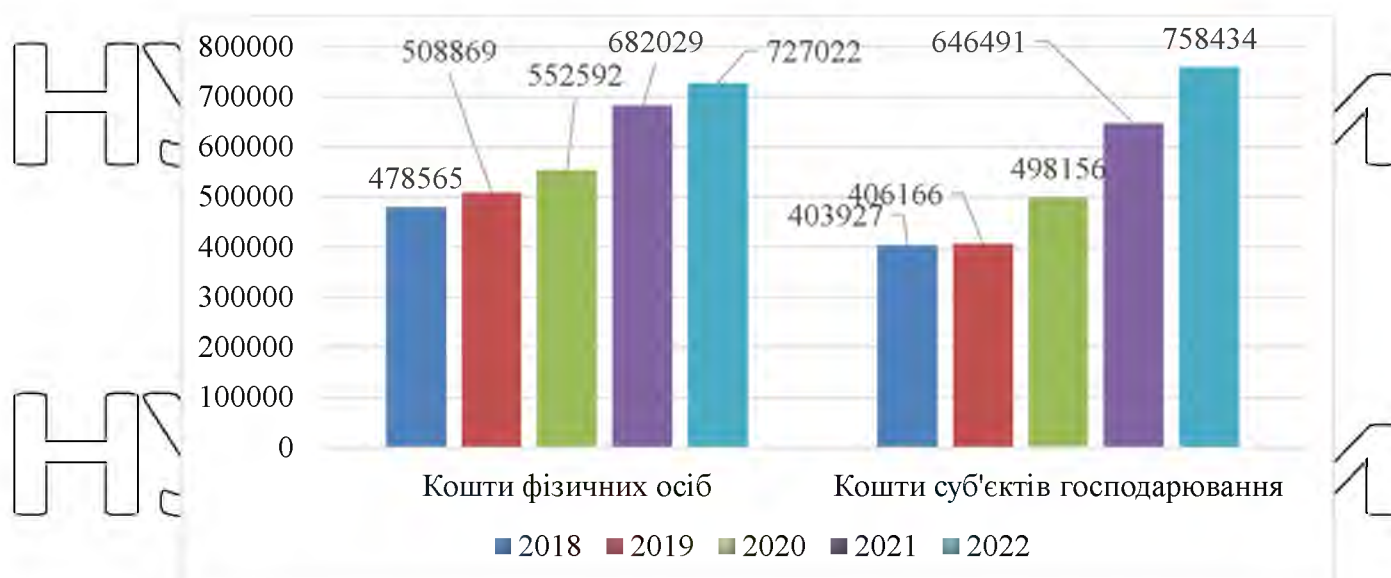


Рис. 2.3. Динаміка коштів фізичних осіб та суб'єктів господарювання банків України в 2018-2022 р., млн. грн. [43]

Як бачимо сума коштів фізичних осіб збільшилася з 478565 млн. грн. у 2018 році до 727022 млн. грн. у 2022 році, а кошти суб'єктів господарювання з 403927 млн. грн. до 758434 млн. грн. відповідно за ці роки.



Рис. 2.4. Динаміка коштів небанківських установ та строкові вклади інших банків України в 2018-2022 р. млн. грн. [43]

З наведеного рисунку можемо зробити висновок, що сума строкових вкладів інших банків та кредити, які отримані від інших банків зменшилася з 42178 млн. грн. у 2018 році до 6457 млн. грн. у 2022 році, а кошти небанківських фінансових установ зросли з 23794 млн. грн. у 2018 році до 53188 тис. грн. у 2022 році.

На наступному рисунку розглянемо динаміку статутного капіталу за аналізований період



Рис. 2.5. Динаміка статутного капіталу банків України в 2018-2022 р., млн. грн.

[43]

Статутний капітал банків України в порівнянні з 2018 роком значно скоротився з 465532 млн. грн. до 407021 млн. грн. у 2022 році. Питома вага статутного капіталу в загальній структурі пасивів у 2021 році становила 35,26%, у 2019 році – 33,53%, у 2020 році – 27,35%, у 2021 році – 24,33%, а у 2022 році – 18,14%.

На рис. 2.6. розглянемо рентабельність капіталу за досліджуваний період. Найвищий рівень рентабельності капіталу банків України був у 2019 році та 2021 році 33,45% та 35,08% відповідно, натомість у 2022 році він становив 10,06%.

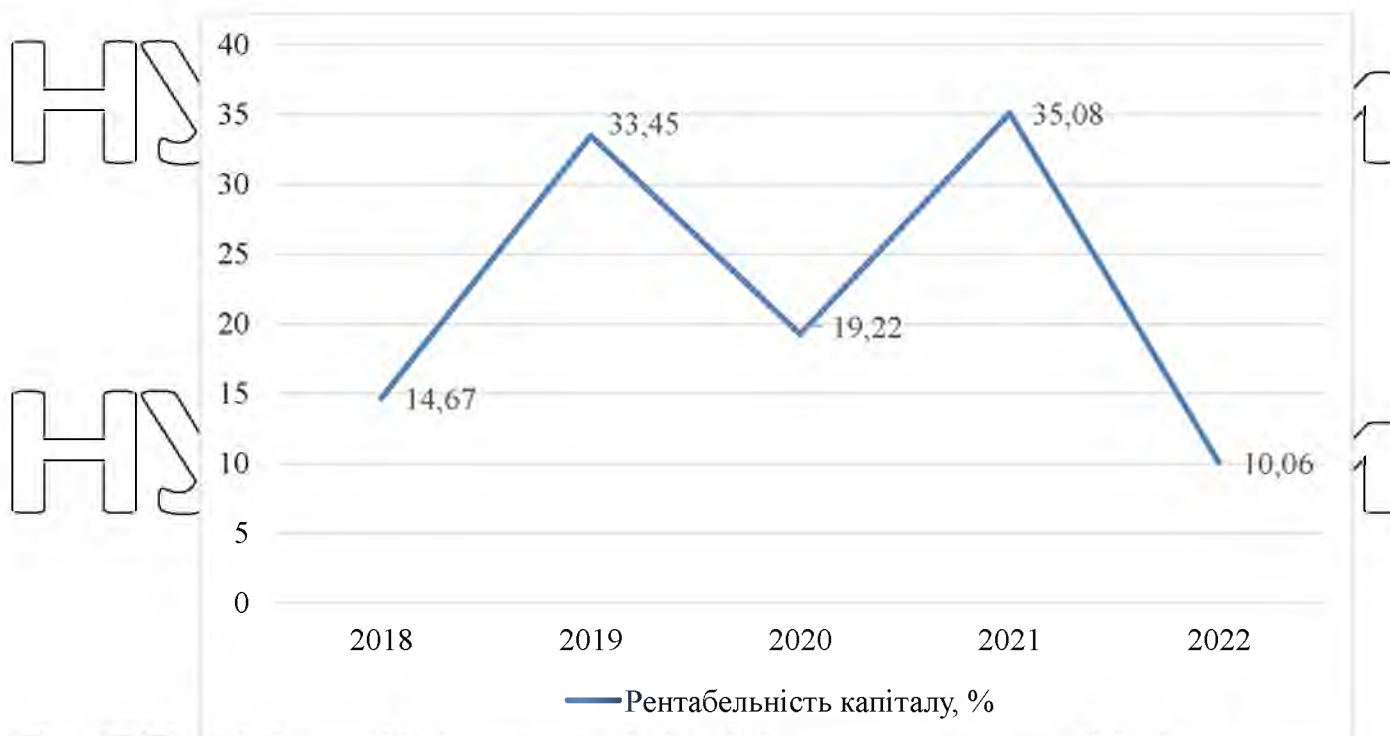


Рис. 2/6 Динаміка рентабельності капіталу банків України в 2018-2022 рр., млн. грн. [43]

Зазначимо, що незважаючи на значну суму коштів, яка спрямовувалася на відрахування в резерви та у більшості банках збиткове перше півріччя 2022 року, на кінець 2022 року банки України одержали 24,7 млрд. грн. прибутку, що в три рази менше ніж у 2021 році. Зауважимо, що з усіх банків, які працювали на території України збитковими були 21 банківських установ, серед них два банки які мають державну власність. Загальна сума збитків оцінювалася близько 20,8 млрд. грн. Крім цього більшість банків мали високу операційну ефективність, а банківський сектор був операційно прибутковим. Щодо чистого процентного доходу протягом 2022 року зазначимо, що він постійно зростав і на кінець року становив 28,9%. Банки здійснювали нарощування процентного доходу від кредитування бізнесових структур та від інвестицій у цінні папери.

Відносно комісійних доходів банків України зауважимо, що вони різко зменшилися, особливо під час перших місяців війни. В основному це був ефект від значного скорочення попиту на послуги банків, тимчасового скорочення та скасування банківських тарифів на важливі для населення та бізнесових структур послуги. Коли безпекова ситуація поступово стала поліпшуватися, а обсяги банківських операцій зростати, банківські комісійні доходи почали відновлюватися.

В кінці 2022 року через постійні обстріли енергетичної інфраструктури почав змінюватися чистий комісійний дохід. На рис. 2.7. відобразимо динаміку операційних витрат і доходів, а також фінансових результатів банків України за 2018-2022 рр.

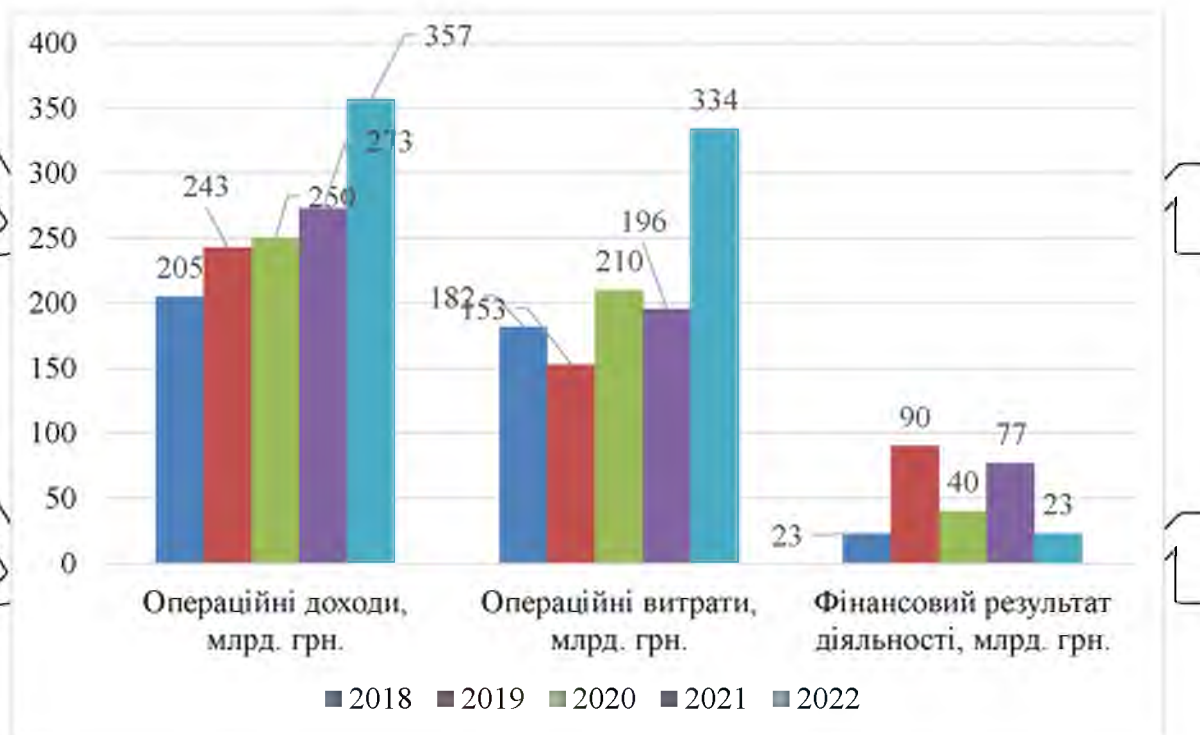


Рис. 2.7. Динаміка операційних витрат і доходів банків України в 2018-2022 р.,

млн. грн. [43]

За 2022 рік операційно прибутковим був 6,1 банк України. Більшість банків за 2022 рік сформували близько 118,8 млрд. грн. резервів. Для проведення якісного управління ресурсною базою банків України потрібно вирішити такі завдання: визначити вигідних клієнтів, які дозволяють забезпечити стабільність депозитної бази та значний залишок на рахунку, окреслити кількість клієнтів, яких варто залучити для підтримки обсягу депозитної бази, здійснювати діяльність, яка стосується залучення клієнтів, з продовженням активної діяльності із постійними клієнтами, а також здійснювати гнучку цінову політику для різних клієнтів.

2.2. Оцінка оптимізаційних параметрів ресурсної бази банків України

Для того, щоб оптимізувати ресурсну базу банків України варто застосовувати параметри, які об'єднують між собою у такі групи: маркетингові параметри та параметри адміністративного впливу. Зазначимо, що до першої групи відносяться в основному параметри зовнішнього впливу у формі закріплення абсолютних або відносних параметрів роботи банківської установи, дотримання яких являються обов'язковими для банку. Всі інші інструменти, які встановлюються в формі обов'язкових нормативів являють собою відносні показники та базуються на застосуванні вартості статутного капіталу.

Значний вплив на динаміку та структуру ресурсної бази банку мають параметри зовнішнього впливу у формі стрес-тестування та мінімального розміру обов'язкових резервів. Варто зауважити, що всі нормативи обов'язкових резервів є директивним інструментом до комерційних банків, натомість результати проведення стрес-тестування являються інструментом селективної дії, які стосуються окремого банку та включають в себе рекомендації відносно параметрів окремих елементів ресурсів банків [22].

До групи адміністративних параметрів, які дозволяють оптимізувати фінансових ресурсів банківської установи відносять відповідні рішення вищого органу управління банківської установи відносно збільшення статутного капіталу банку. При дослідженні маркетингових інструментів, які дозволяють оптимізувати ресурсну базу варто звернути увагу на такі питання:

1. аналіз та процес сегментування ринку для того, щоб визначити найбільш привабливі сегменти з позиції їх вигідності та можливості ресурсних запозичень та залучень;

2. розробка банківських продуктів для того, щоб здійснити вплив на загальні обсяги та структуру ресурсів банківської установи, процес формування цінових параметрів, які утворюють банківські продукти;

3. визначення каналів збуту, які є оптимальними для ресурсних банківських продуктів;

4. проведення ефективного рекламно-інформаційного супроводу роботи банку в напрямку оптимізації його фінансових ресурсів [42].

Відповідно до цього алгоритм оцінки оптимізаційних параметрів ресурсної бази банків України включає таку послідовність дій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Алгоритм здійснення оцінки оптимізаційних параметрів ресурсної бази банків України [9, 11, 33]

№	Назва етапу	Особливості проведення
1.	Закріплення встановлених оптимізаційних параметрів	Основними критеріями є мінімізація вартості ресурсів банку, досягнення певної відповідності між термінами залучення та термінами вкладень кредитно-інвестиційного характеру, стабільність загального обсягу банківських ресурсів, зміна обсягу та структури банківських ресурсів для того, щоб їх привести у відповідність для того, щоб вирішити цілі стратегічного та тактичного характеру, змінити географію залучення банківських ресурсів та досягнення привабливості банку та ін. При закріпленні критеріїв оптимізації враховують такі основні обставини: зважаючи на те, що вектори різних критеріїв не співпадають, оптимізація банківських ресурсів повинна базуватися на застосуванні не одного, а сукупності критеріїв; застосування декількох критеріїв дозволяє встановити систему пріоритетів.
2.	Проведення кількісного розрахунку параметрів	Проводиться на базі визначених критеріїв оптимізації застосовуючи економіко-математичні та статистичні методи оптимізації. Результатом проведення цього етапу є закріплення оптимальної структури банківської ресурсної бази в конкретний момент часу. Проведення оптимізації цих ресурсів дозволяє обґрунтувати відповідь якою має бути якісна та кількісна структура банківських ресурсів банку у відповідності до визначених критеріїв, однак не дає відповіді відносно системи приведення фактично отриманих параметрів до оптимальних.
3.	Закріплення параметрів та масштабів відхилення ресурсної бази від оптимальної	Здійснюється шляхом порівняння фактичного рівня до оптимального, рівнем та проводиться оцінка чутливості елементів банківських ресурсів до інструментів впливу.
4.	Окреслення інструментів оптимізації та механізму їх використання по кожному елементу банківських ресурсів	Проводиться для того, щоб довести їх фактичний стан до оптимального. Цей етап є досить складним, тому важко спрогнозувати кінцевий результат. Для того, щоб знайти конкретний інструмент оптимізації доцільно запропонувати таблицю відповідності та виявити тенденції їх використання для окремих елементів банківських ресурсів.
5.	Проведення моніторингу та	Здійснюється для того, щоб оцінити маркетингове середовище, очікувані зміни, дії регуляторних органів та конкурентів.

Продовження таблиці 2.2

коректувань різних
інструментів впливу

В наступній таблиці наведемо взаємозв'язок інструментів оптимізації із
видом фінансових ресурсів банку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка взаємозв'язку інструментів оптимізації із видом фінансових ресурсів банків України [29]

Види банківських ресурсів	Основні інструменти оптимізації Маркетингові	Адміністративно- нормативні
Власні ресурси банку, до яких відносяться статутний, резервний та регулятивний капітал, нерозподілений прибуток	Формування належного іміджу дає можливість швидко провести підписку на акції, які емітовані банком та залучити субординований борг.	Реалізуються шляхом закріплення нормативів НБУ, мінімального розміру капіталу та проведення контролю за їх дотриманням.
Залучені банківські ресурси, тобто депозити фізичних осіб	Депозити у відповідності до очікувань клієнтів, зростання ставок депозитів, проведення вигідних акцій для клієнтів, проведення перехресних продаж, реалізація проєктів, які стосуються виплати зарплат, залучення клієнтів, що проводять акумулювання грошових потоків, розширення каналів залучення депозитів дистанційно, надання додаткових послуг до депозитів, покращення наявного сервісу.	Закріплення основних режимів функціонування депозитів, окреслення кількісних параметрів та визначення процедур гарантування, які стосуються захисту вкладів, а також застосування механізмів мінімального резервування.
Запозичені банківські ресурси (зовнішні запозичення, міжбанківський кредит, випуск облігацій, кредити рефінансування операції РЕПО)	Підтримка репутації банку при проведенні міжбанківського кредитування, зовнішніх запозичень та емісії облігацій, переважають при задовільній кон'юнктурі ринку.	Закріплення кількісних параметрів, операцій із рефінансування та операцій РЕПО переважають при виникненні проблем на фінансовому ринку.

Зупинимося на кожному із фінансових ресурсів, які входять до складу ресурсної бази досліджуваного банку більш детально. Оскільки динаміку та структуру власного капіталу проаналізували на рис. 2.5, потрібно на наступному етапі провести факторний аналіз зобов'язань банків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Всього зобов'язань, млн. грн.	1149670	1293377	1613381	1798270	1762042
Депозити, млн. грн.	965959	1098583	1380576	1549598	1507332
Цінні папери власного боргу	4187	3382	3039	2238	2069

За наведеною інформацією можемо зробити висновок, що в період з 2018 до 2021 рік зобов'язання банків України значно зросли, це спричинило активні бойові дії на території країни та погіршенням політичної, економічної ситуації. Так, на кінець 2022 року зобов'язання скоротилися на 2,1% в порівнянні з 2021 роком і становили 1762042 млн. грн., це відбувалося в основному за рахунок скорочення загальної суми обсягів депозитних ресурсів. Також варто зазначити, що протягом 2018-2021 років основну питому вагу загальної структури зобов'язань формували депозити, на кінець 2022 року вони становили 85,5%.

В наступній таблиці наведемо структуру та динаміку депозитного портфеля банківської установи, що є одним із основним видом залучених ресурсів.

Таблиця 2.5

Динаміка депозитів резидентів в банках України за строками в 2018-2022 р. [44]

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Всього, млн. грн.	932967	1071666	1348130	1503909	1467104
На вимогу	456467	590541	805964	1007206	1046473
До 1 року	322065	348542	395726	350397	281079
Від 1 до 2 років	125571	108143	129862	128628	123421
Більше 2 років	28863	24442	16578	17678	16131

Провівши аналіз депозитного портфеля банківських установ можемо зробити висновок, бачимо, за період 2018-2021 років спостерігалася дуже стійка тенденція до збільшення розмірів вкладів, однак за 2022 рік вони знизилися на 2,4%, основними чинниками чого є активна стадія війни та карантинні обмеження. Значну питому вагу цих депозитів склали кошти на вимогу. Відносно депозитів резидентів, які мають термін від 1 до 2 років з 2019 до 2021 рік вони зросли в 1,85 рази, однак протягом 2022 року скоротилися на 634 млн. Питома вага в загальній сумі вкладів складала 3,9%.

Для банківських установ важливим чинником для розвитку є той факт, що в банку всі залучені ресурси мають бути в стабільному стані, це дозволить їм проводити активні операції, особливо для надання кредитів клієнтам на

довгострокову перспективу, оскільки повернення цих коштів буде не достатньо швидким, а в деякій мірі навіть проблемним, тому в них повинен завжди бути відповідний обсяг фінансових ресурсів, які зможуть покривати витрати.

Динаміку депозитів домашніх господарств розглянемо в наступній таблиці.

Таблиця 2.6

Динаміка депозитів домашніх господарств в банках України за строками в

2018-2022 р. [44]

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Всього, млн. грн.	530250	576126	730317	794152	824069
На вимогу	203410	240125	378999	473242	533220
До 1 року	210188	237690	237493	209207	183185
Від 1 до 2 років	109895	92669	104883	101748	97543
Більше 2 років	6757	5642	8942	9955	10122

Як бачимо попит на вклади у населення на довгостроковий період не високий, більшу частину всіх вкладів становлять депозити до запитання, ознакою яких є те, що фінансові ресурси цього вкладу всі клієнти можуть одержати в потрібний час, а провести в дію з довгострокового вкладу неможливо, тому вони не одержать дохід у формі відсотків, а це дестимулює осіб у вкладанні власних коштів. Тому в подальшому є актуальним зростання загального обсягу довгострокових депозитів.

Однак населення відчуває низький рівень довіри до банківських установ, особливо при розміщенні депозитів на довгострокову перспективу, які мають важливе значення для банківських установ, особливо це стосується довгострокових депозитів населення. Крім цього у населенні недостатня кількість доходів та немає достатньої суми заощаджень, яку можна інвестувати та зберігати на депозитах для того, щоб забезпечити себе необхідним рівнем прибутку для збільшення ресурсної бази банків.

На основі зобов'язань банку та його капіталу, які становлять ресурсну базу проаналізуємо ефективність використання залучених ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання залучених ресурсів
банків України в 2018-2022 р. [44]

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Зобов'язання банку, млн. грн.	1204743	1293377	1613381	1797718	1950601
Капітал банку, млн. грн.	154960	199921	209460	255514	239105
Валюта балансу, млн. грн.	1659703	1493298	1822841	2053232	2189706
Частка зобов'язань у валюті балансу, %	88,6	86,6	88,5	87,6	89,1
Частка капіталу у валюті балансу, %	11,4	13,4	11,5	12,4	10,9
Співвідношення зобов'язань та капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	7,8	6,5	7,7	7,1	8,2

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що банки України збільшили масштаби своєї діяльності у 2022 році порівняно з 2018 роком, про що свідчить збільшення валюти балансу. Ці зміни відбулися як рахунок збільшення зобов'язань на 61,91%, так і збільшенням капіталу банку, на 54,30%. Виходячи з цього можемо зазначити, що банки має таку структуру ресурсної бази, яка призводить до потреби в трансформації короткострокових ресурсів у довгострокові, оскільки необхідно задовольнити попит на високоліквідні активи.

Отже, загальний рівень ефективності системи управління визначеними оптимізаційними параметрами варто розглядати як важливим фактором для того, щоб підвищити ліквідність, надійність, стабільність та прибутковість роботи банківських установ. Так, у структурі пасиву балансу найбільшу частку займають депозитні операції залучених від фізичних та юридичних осіб. В умовах конкуренції варто на постійній основі вдосконалювати механізм та форми управління як активами, так і пасивами банків України.

2.3. Аналіз формування та управління ресурсною базою банків

України

Процес формування стабільного та оптимального рівня оптимізаційних параметрів банків є основою, щоб забезпечити належний рівень фінансової стійкості банків. Тому доцільно розглянути систему управління ресурсною базою для обґрунтування оптимального рівня цих параметрів. Враховуючи пріоритетну роль власного капіталу в банківських установах для забезпечення їх фінансової стійкості та стабільного розвитку, варто обґрунтувати основні напрямки поліпшення наявних методів управління власним капіталом для того, щоб підвищити рівень капіталізації банків. Механізм оптимізації системи управління як активами, так і зобов'язаннями, зростання їх якості для зміцнення фінансової стійкості набуває важливого значення, враховуючи брак вільних ресурсів для того, щоб збільшити кредитний портфель банку [26, С. 160-164].

Система управління за формуванням та використанням ресурсного потенціалу банку складається з:

1. суб'єктів управління, до яких відносяться управлінський персонал банку, рівень якого окреслює стратегію поведінки в змінних умовах;
2. об'єкта управління, тобто безпосередньо ресурсна база банківської установи;
3. інструмента коригування та контролю для подальшого збалансування системи показників;
4. впливу зовнішніх факторів на функціонування банку.

Для того, щоб здійснити ефективну систему управління варто розглядати не лише ресурсну базу банківської установи, а й зовнішній вплив з врахуванням ресурсного потенціалу, тобто загальної сукупності характерних рис, які обґрунтовують перспективні можливості роботи за умов зовнішнього середовища та не можуть змінюватися в короткостроковому періоді. У відповідності до завдань управління ресурсною базою банків формуються відповідні рівні, відмінності між якими варто розглянути у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Відмінності поточного та стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ [30]

Критерії порівняння	Управління на поточному рівні	Управління на стратегічному рівні
Мета	Максимізація рівня прибутку та збільшення загальної вартості банку.	Система завдань, які спрямовані на підвищення конкурентних позицій банківських установ на ринку на довгострокову перспективу.
Мета досягнення завдання	Оптимізація застосування внутрішніх ресурсів банківських установ.	Встановлення рівноваги з невизначеним середовищем.
Оцінка загальної ефективності діяльності банку	Збільшення поточного розміру прибутку.	Точність прогнозування можливих змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, а також термін адаптації до можливих змін у зовнішньому середовищі та забезпечення конкурентоспроможності банків банківської установи на довгостроковий період.
Брагування фактору часу	Проведення короткострокового прогнозування та планування.	Є одним із основних чинників під час конкурентної боротьби за необхідні ресурси.
Персонал	Є важливим ресурсом в діяльності банку.	Основоположний ресурс, який задіяний на всіх етапах діяльності банку.

Одним із інструментів здійснення управління ресурсною базою є використання системи показників, які збалансовані між собою та пов'язані з можливостями керівництва узгоджувати інтереси клієнтів, акціонерів, кредиторів та держави, а також зміцнити управлінську функцію. Для досягнення наведеної мети варто сформувати орієнтири розвитку на стратегічному рівні та розробити систему показників, які дозволять реалізувати визначені цілі із задоволенням визначених потреб учасників. Зазначимо, що збалансована система показників, які визначають ресурсну базу включає кількісні та якісні характеристики, які дають можливість проводити аналіз процесу формування потенціалу банку та здійснювати коригування цього процесу у відповідності до зовнішніх змін [46].

Вона дає можливість здійснити трансформацію ресурсних пріоритетів банківських установ в процесі реалізації ресурсної стратегії, забезпечувати взаємозв'язок та комунікації під час формування ресурсного потенціалу, а також організувати ефективне бізнес-планування, одержувати зворотній зв'язок під

час формування ресурсного потенціалу банківської установи, що дозволить здійснити моніторинг прийнятої стратегії шляхом аналізу відхилень результатів від запланованих та провести необхідне коригування ресурсного потенціалу, що включає в себе управління стратегією банку.

Крім цієї системи у процесі управління ресурсною базою використовується стратегічний підхід до формування та подальшого використання знань персоналу, ресурсів матеріального, програмного-технічного та інформаційного характеру, а також інвестиційного, організаційного, інноваційного, репутаційного та управлінського потенціалу банківської установи. Також стратегічний підхід дозволяє обґрунтувати систему діагностики, моніторингу та коригування стратегії у відповідності до змін в ринковому середовищі банку.

Важливим фактором запровадження збалансованої системи показників являє собою процес задоволення нагальних потреб інвесторів та зовнішніх кредиторів, що в комплексі дозволяє провести оцінку показників формування ресурсів банку [23, С. 6-15].

Важливим кроком у здійсненні ефективного управління ресурсної бази банків має стати процес удосконалення управління ризиками. В цьому напрямку банк має керуватися таким складовими частинами системи управління ризиками, як:

1. визначеною стратегією системи управління ризиками;
2. належною організаційною структурою;
3. принципом розділення конфліктів інтересів та принципом колегіальності.

Банкам України варто застосовувати в практичній діяльності ті моделі ризик-менеджменту, які формуються не лише на середньостатистичної інформації, а й на тих, які враховують критичні дані. Тому важливо використовувати передовий міжнародний досвід банківської роботи та запроваджувати в практику рекомендації Базельського комітету. Для цього потрібно сформулювати новий підхід для того, щоб побудувати ефективну модель ризик-менеджменту. Дієвим методом в цьому напрямку є метод стрес-тестування,

що дозволяє удосконалити управління ризиками банків в умовах нестабільності [18, С. 38-45].

У контексті забезпечення оптимальних параметрів банківських установ важливим напрямком є підвищення якості активів та пасивів банку, а також мінімізації ризику збільшення відсоткових ставок шляхом використання більш перспективних методів. Одним із таких напрямків є процес управління відсотковим ризиком, аналіз останніх досліджень щодо цього має можливість зазначити, що до основних методів регулювання відносять: метод узгодження термінів розміщення активів та залучення пасивів, геп-метод, імітаційне моделювання, метод дюрації та сек'юритизації, хеджування.

В банківських установах України наведеними питаннями в основному займаються Кредитні комітети та Відділи за напрямком «Фінанси та Ризики», які відповідають за систему управління відсотковим ризиком, а також відділ напрямку «Фінанси та ризики», що формує та закріплює політику банків відносно управління відсотковим ризиком. Кредитний комітет повинен кожного тижня контролювати та переглядати відсоткові ставки по кожній із валют за конкретний період часу та за категорією банківських продуктів. Кожного кварталу відділом напрямку «Фінанси та ризики» здійснюється стрес-тестування для окреслення рівня схильності банку до витрат та чутливості процентного доходу. Крім цього банками України на регулярній основі здійснюється аналіз невідповідності відсотковими ставками за фінансовими активами і зобов'язаннями, а також рівня чутливості до змін процентних ставок.

Всі активи та зобов'язання банків, які мають фіксовану процентну ставку об'єднуються в певні групи за термінами, які залишилися до погашення, поряд із цим активи та зобов'язання, які мають плаваючу процентну ставку класифікуються відповідно до терміну перегляду процентної ставки. Невідповідність відсоткових ставок між активами та зобов'язаннями відображають величину, яка чутлива до змін ринкових процентних ставок. Результат зміни цих процентних ставок показують зміну чистого процентного доходу. Негативне значення процентних ставок за один період означає, що

процентні зобов'язання значно перевищують процентні активи, що призводить до ризику зменшення чистого процентного доходу при збільшенні ринкових процентних ставок. Невідповідність процентних ставок свідчить про те, що т

активи, на які проводять нарахування відсотків значно перевищують зобов'язання, що нараховуються відсотки, які призводить до формування ризику скорочення процентного доходу при зменшенні ринкових процентних ставок.

Моніторинг відсоткових ставок у банках України проведемо на рис. 2.6.

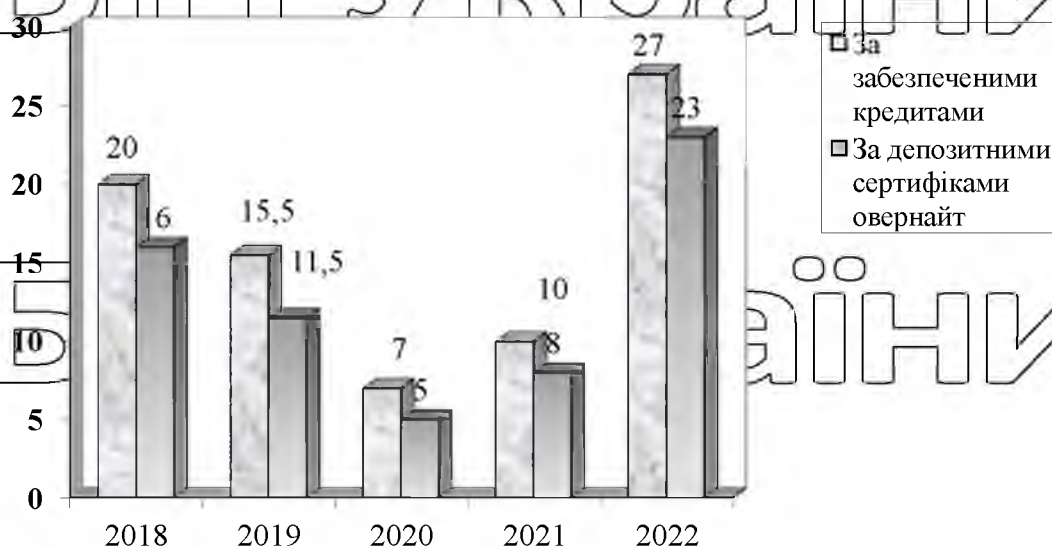


Рис. 2.6. Аналіз відсоткових ставок за активними та пасивними операціями НБУ за 2018-2022 роки [44]

Значення відсоткової ставки НБУ за забезпеченими кредитами становить у 2022 році 27%, а за депозитними сертифікатами овернайт 23%. В порівнянні з 2018 роком відсоткові ставки значно зросли.

Значну роль в системі управління відсотковим ризиком показують інструменти хеджування. Застосування в практичній роботі банків України

цього методу управління дає можливість повністю нейтралізувати ризик зміни загальної вартості активів чи пасивів під впливом змін ставки відсотка.

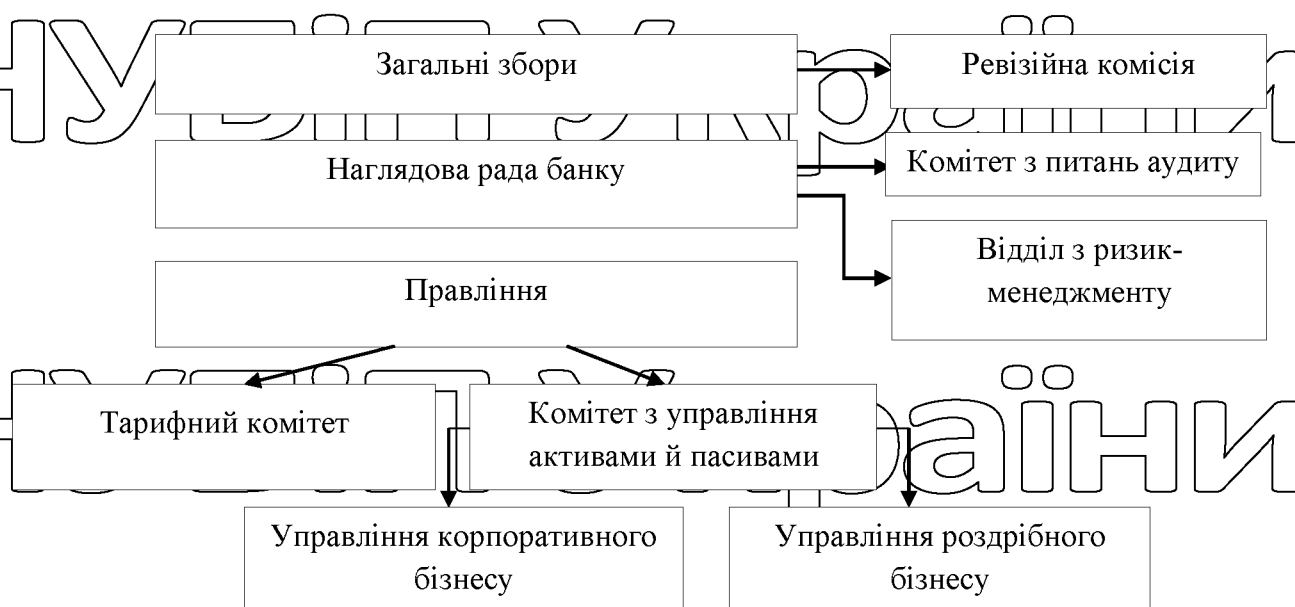
Набувають достатнього поширення похідні фінансові інструменти, а саме

колари, відсоткові свопи, форварди, відсоткові ф'ючерси, відсоткові кепи. Варто зазначити, що неадекватне використання похідних фінансових інструментів банків України пояснюється нечіткістю законодавства та недостатнім рівнем розвитку

строкового ринку. Для того, щоб забезпечити ефективну роботу строкового ринку банкам варто впровадити фінансові деривативи у повсякденну роботу суб'єктів господарювання [36, С. 94-99].

За проведення політики, здійснення моніторингу та контролю в системі управління відсотковим ризиком несуть відповідальність підрозділи банківської установи, роботу яких контролює кредитний комітет. Більше того відповідальність за здійснення управління ризиками в банку несуть Казначейство, відділ напрямку «Ризик-менеджмент», «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент» та «Фінанси та ризики». У банках також функціонує механізм внутрішнього контролю, відповідальність за цим напрямком здійснює відділ «Внутрішній аудит» або в деяких напрямках Департамент фінансового моніторингу. Більше того департамент «Compliance» проводить контроль за дотриманням управління ризиками та нормативно-правових актів.

Інфраструктура управління ресурсною базою банків України, у функції якої входять забезпечення оптимізаційних параметрів складаються з наступних органів: управління, контролю та відповідних комітетів (рис. 2.10). Загальні збори банків, в особі Міністерства фінансів України визначають основні напрямки діяльності банку та затверджують звіти про їх виконання, приймають рішення про розміщення акцій, про збільшення чи зменшення статутного капіталу банку, про дроблення або консолідацію акцій, розподіл прибутку і покриття збитків банку, затверджують розмір річних дивідендів з урахуванням вимог, передбачених законодавством України.



НУБІП України

Рис. 2.10. Система органів, які здійснюють управління ресурсною базою та забезпечують оптимізаційні параметри банків [10]

Наглядова рада банків затверджує положення та політики: депозитну, тарифну, процентну, здійснює контроль за виконанням рішень загальних зборів, створює постійно діючі комітети, зокрема по управлінню активами та пасивами, тарифного, з ризик-менеджменту [10]. Правління в банках України є виконавчим, колегіальним органом управління, що здійснює керування поточною роботою, процесом формування фондів, які потрібні для статутної роботи банку, зокрема стратегії його розвитку, формування планів та бюджетів, які затверджуються Наглядовою радою, розробка планів на поточному рівні, що безпосередньо стосуються ресурсної бази, а також здійснення контролю за системою управління ризиками та забезпечення їх реалізації. Банкам України варто акцентувати увагу на процес капіталізації, що є цілеспрямованою діяльністю Національного банку, яка орієнтується на поступове підвищення функціонування банків, що сприятиме покриттю ризиків для нарощення капіталу, що дозволить сформувати кредитно-інвестиційний потенціал в усіх сферах зовнішньоекономічної діяльності та національної економіки.

В сучасних умовах розвитку банків досить гостро стоїть питання конкурентоспроможності вітчизняних банків в порівнянні з іноземними для збереження національних пріоритетів. Для цього варто забезпечити дієву та ефективну систему управління, що дало б можливість до ефективного та динамічного зростання. Всі дії банків мають базуватися на заходах підтримки конкурентоспроможності банків, застосуванні структурних та технологічних банків з іноземним капіталом для зростання інвестиційного потенціалу всієї банківської системи. Крім цього варто забезпечити стимулюючу роль соціально-економічного розвитку країни, оптимізувати інституційну структуру банківської системи, інтенсифікувати використання банківських технологій та банківського

менеджменту, а також наблизити її до стандартів країн, які мають розвинуту економіку [54]

Враховуючи чинне законодавство потрібно банкам України в повній мірі дотримуватися поставлених вимог Базельського комітету під час розкриття інформації. Цей підхід дозволить підтримати та зміцнити довіру до банків, їх ділову репутацію шляхом забезпечення прозорості та відкритості для громадськості. Професійно надана інформація, позитивні відгуки клієнтів, створення сучасних блогів на офіційних сайтах банків дозволить забезпечити позитивну репутацію банку та успішно проводити конкурентну боротьбу на фінансовому ринку України.

Отже, проблема подальшої оптимізації ресурсної бази банківських установ є багатогранною та потребує комплексного обґрунтування банківської діяльності. Значні можливості для вирішення проблем проявляються в інтегрованому управлінні як активами, так і пасивами банківських установ.

Здійснення спільного управління активами та пасивами банку дає банківській установі інструмент для створення оптимальної структури балансу та захисту від ризиків, які спричинені коливаннями параметрів фінансових ринків. Запропоновані рекомендації можуть стати одним із варіантів підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю банківських установ України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ

3.1. Світовий досвід формування ресурсної бази банків

Основним напрямком удосконалення процесу формування ресурсної бази банків є поступове зростання рівня довіри до банківської системи зі сторони

населення, що дозволяє забезпечити зростання залучених фінансових ресурсів на довгостроковий період та довіри іноземних інвесторів, що дає можливість залучити більш дешевші ресурсів. Також важливим залишається питання удосконалення заходів, які стосуються управління відсотковою політикою банківських установ та подальшого розвитку банківських послуг. Застосовуючи на практиці досвід зарубіжних країн, а саме Франції, Німеччини, США країн Східної та центральній Європи можна удосконалити організацію процесу формування ресурсної бази банківських установ та адаптувати банківську систему до стандартів, які затверджуються на міжнародному рівні. Наявність банківської системи, що регулюється з дотриманням стандартів на міжнародному рівні є важливою передумовою розвитку ресурсної бази банків.

Що стосується зарубіжної практики застосування нормативів для формування ресурсної бази на мікрорівні, то вона має свої відмінності (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Нормативи встановлення ліквідності банків для регулювання ресурсної бази, що застосовуються в різних країнах світу [28]

Країна	Показники	Методика розрахунку	Нормативне значення
Франція	Норматив ліквідності	Співвідношення активів, розміщених терміном до трьох місяців, до депозитів до запитання, строкових депозитів та інших коштів, залучених на три місяці.	Щоквартально >60
Великобританія	Норматив ліквідності	Співвідношення готівкових коштів, залишків на рахунку Ностро, депозитів до запитання і терміном на один день,	Щомісячно $>12,5$
<i>Продовження таблиці 3.1</i>			
		цінних паперів та придатних до переобліку векселів до залучених коштів.	
Німеччина	Норматив короткострокової ліквідності	Співвідношення короткострокових і середньострокових вкладень (до чотирьох років) до залучених ресурсів до чотирьох років та ощадних вкладів.	Щомісячно 100
	Норматив довгострокової ліквідності	Співвідношення довгострокових активів терміном розміщення понад чотири роки до залучених коштів терміном понад чотири роки	Щомісячно 100

Росія	Норматив миттєвої ліквідності	Співвідношення суми високоліквідних активів до суми зобов'язань по рахунках до запитання.	Щоденно ≥ 15
	Норматив поточної ліквідності	Співвідношення суми ліквідних активів до суми зобов'язань по рахунках до запитання і на термін до 30 днів.	Щомісячно ≥ 50
	Норматив довгострокової ліквідності	Співвідношення кредитних вимог банку із терміном погашення понад 366 днів до власного капіталу банку та зобов'язань банку з терміном до дати погашення понад 366 днів.	Щомісячно ≤ 120

Ці відмінності полягають у показниках, які застосовуються для проведення аналізу ліквідності, розгляду методології розрахунку, оцінці граничних значень нормативних показників, а також практичних підходах у їх використанні та періодичності розрахунку. У кожній країні існує своя методика розрахунку та проведення її оцінки.

У Японії показником ліквідності банків для регулювання ресурсної бази є норматив ліквідності, який визначається співвідношенням загальної суми коштів, які знаходяться в касі та на кореспондентському рахунку в Центральному банку, державних цінних паперів та суми залучених депозитів і не повинен перевищувати 30%. У Швейцарії таким показником є сукупна ліквідність, тобто співвідношення загальної суми ліквідних активів та зобов'язань, які взяті на короткострокову перспективу та не перевищують 33%.

Так, у багатьох зарубіжних країнах, як і в Україні (здійснювався аналіз у попередньому розділі), ресурсна база банків аналізується співвідношенням як активних, так і пасивних статей балансу банку, які згруповані за термінами і є обов'язковими для дотримання всіма банківськими установами. Така практика спостерігається в Японії, Франції, Великобританії, Росії, Німеччині. Однак в деяких країнах немає законодавчо окреслених нормативів ліквідності, що дозволяють корегувати загальні розміри капіталу банківських установ. Зокрема, у США банки можуть проводити розрахунок для того, щоб здійснити внутрішнє управління ресурсної бази наступним чином: провівши оцінку співвідношення депозитів та ліквідних активів; загальної суми активів та ліквідних активів; загальної суми депозитів та строкових депозитів; загальної суми зобов'язань за

кредитами, які видані та депозитами. Отже, практична діяльність банків показує, що потрібною умовою для того, щоб забезпечити стабільність ресурсної бази є нормативи. Ці нормативи є потрібним фактором для ефективної роботи банківської установи [41, С. 196-199].

На макрорівні в процесі формування ресурсної бази банківської системи важливим чинником виступають резервні вимоги центрального банку, які є обов'язковими для виконання всіма банківськими установами. У вузькому розумінні під обов'язковими резервами розглядають активи, які застосовуються для того, щоб забезпечити гарантовану ліквідність банків. Дія такого інструмента передбачає закріплення центральним банком нормативу резервування, в рамках якого банківські установи повинні певну частину залучених фінансових ресурсів зберігати на відповідних рахунках у центральному банку.

Діючу практика центральних банків в інших країнах світу показує, що більш оперативними та гнучкими є не нормативні, а індикативні інструменти, які використовуються для регулювання ресурсної бази банківських установ. Такими інструментами є депозитні операції, операції рефінансування, стабілізаційні кредити та операції на відкритому ринку, які пов'язані з державними цінними паперами.

Цікавий досвід управління ресурсною базою є практика Польщі. Вона полягає у концентрації банківського капіталу в малих за обсягами банках. В країні функціонують комерційні банки, кооперативні банки, а також філії іноземних банків (юридичні підстави для відкриття філій іноземних банків – такі ж, як і для польських банків). Однак в останні роки частка польського капіталу збільшується завдяки придбанню державними компаніями акцій іноземних банків, що працюють на території Польщі. Більшість польських банків працюють в якості універсальних, надаючи широкий спектр послуг як юридичним, так і фізичним особам. Деякі також працюють на фондовому ринку (через власні брокерські контори). Зустрічаються банки, що працюють в інвестиційній сфері.

в тому числі, гарантують випуск облігацій чи акцій, або пропонують консультаційні послуги.

Кооперативні банки, як правило, більш дрібні, ніж комерційні. Для них мінімальні вимоги щодо капіталу становлять 1 млн. євро, тоді як для комерційних банків – 5 млн. євро. Основна частина кооперативних банків об'єднана в кілька груп. Обмежень на проведення операцій для кооперативних банків не передбачено, але історично вони орієнтовані на обслуговування дрібних і середніх підприємств, бо в країні дуже розвинений невеликий (в тому числі, сімейний) бізнес, що не представляє інтересу для великих банків [46, С. 75-78].

Рівень банкрутств невеликих банків мінімальний. Це забезпечується за рахунок декількох факторів. По-перше, у регулятора немає мети видавлювання з ринку дрібних гравців. Більш того, з 2016 року для великих банків введений податок на активи (0,44% від вартості активів при обсязі активів, вільних від податку – 1 млрд. євро). Крім того, правила регулювання банківської діяльності в Польщі досить стабільні, тому банкам легше планувати свою стратегію розвитку. Гарантування вкладів надається не тільки фізичним особам, а й приватним підприємцям, що сприяє стабільності ресурсної бази кооперативних банків. Банки Польщі активно інвестують кошти в розвиток мереж, автоматизацію процесів і онлайн системи. Більшість банків широко використовують дистанційне обслуговування (в тому числі, і через мобільні телефони). Крім того, ще починаючи з 2003 року, швидкими темпами розвиваються віртуальні банки [40].

Для порівняння системи управління ресурсною базою банків зазначимо, що в Угорщині працює 25 банків, з яких 5 – з державним капіталом та 14 – з іноземним капіталом. Основна частина активів банківської системи (65%) належить державним банкам, ще 32% – іноземним банкам. Мінімальні вимоги до капіталу банків були підвищені з 2016 року до 26,5 млн. євро. До цього вони становили 25 млн. євро. Крім банків працюють «небанківські кредитно-

фінансові організації». Виділено три категорії операцій, які можуть здійснювати ці організації, і вимоги до капіталу залежать від переліку послуг, що надаються:

1. Перша категорія – мінімальні вимоги в розмірі близько 276 тис. дол. США, при цьому банк може займатися розрахунково-касовим обслуговуванням, валютообмінними операціями, зберігати документи і цінності, перевозити готівку грошові кошти.

2. Друга категорія – мінімальний статутний капіталом в розмірі близько 1,4 млн. дол. США, банк може вести рахунки і залучаги кошти підприємств, а також займатися інкасацією готівки.

3. Третя категорія – з вимогами до капіталу не нижче 2,79 млн. дол. США здійснює операції факторингу, надає банківські гарантії та послуги за договорами довірчого управління грошовими коштами.

Кредитування великого бізнесу здійснюється в основному через державні банки. Невеликі банки обслуговують переважно сегмент мало та середнього бізнесу. При цьому активно розвивається цифровий банкінг (Національним банком затверджено стратегію його розвитку на 2016-2020 роки).

Результати порівняльного аналізу досвіду зарубіжних та вітчизняного підходів щодо підходів до формування ресурсної бази банків та управління нею показали, що вітчизняні нормативи, які регулюють ресурсну базу за розрахунками схожі до тих показників, які розраховуються поза її межами. В Україні ж встановлені тільки мінімальні нормативи ліквідності.

3.2. Модель управління ресурсною базою банків з використанням довготермінових оптимізаційних параметрів

Важливою умовою для ефективної роботи банку є оптимальна загальна вартість її ресурсної бази. Під нею розглядають витрати, які здійснюються на те, щоб залучити ресурси, при якому банківська установа може зберегти та поступово збільшити ресурсну базу, забезпечуючи достатній рівень процентної маржі. Загальний розмір витрат, які спрямовують на те, щоб залучити необхідні

ресурси залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні довготермінові оптимізаційні параметри формування ресурсної бази банків поділяються на зовнішні і внутрішні (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Розподіл довготермінових оптимізаційних параметрів, які впливають на формування ресурсної бази банків України [37]

Важливе значення для оптимізаційної ресурсної бази банків України є спеціалізація його роботи, що являє собою внутрішній фактор, який окреслюється рівнем менеджменту банку та його стратегією. Загальна вартість залучених ресурсів банку має розглядатися у взаємозв'язку із загальною вартістю виданих кредитів, враховуючи їх максимально допустиму вартість та одержання потрібної прибутковості. Загальна вартість залучених ресурсів, яка має використовуватися для кредитних вкладень може залежати від структури кредитних ресурсів банківської станови, планованих витрат на їх забезпечення, розмірів, термінів, міри ризику. Для побудови моделі управління ресурсної

бази банків України важливого значення, набуває принцип оптимізації структури депозитного та кредитного портфеля банку. Цей процес моделювання має циклічний характер та передбачає такі етапи (рис. 3.2).

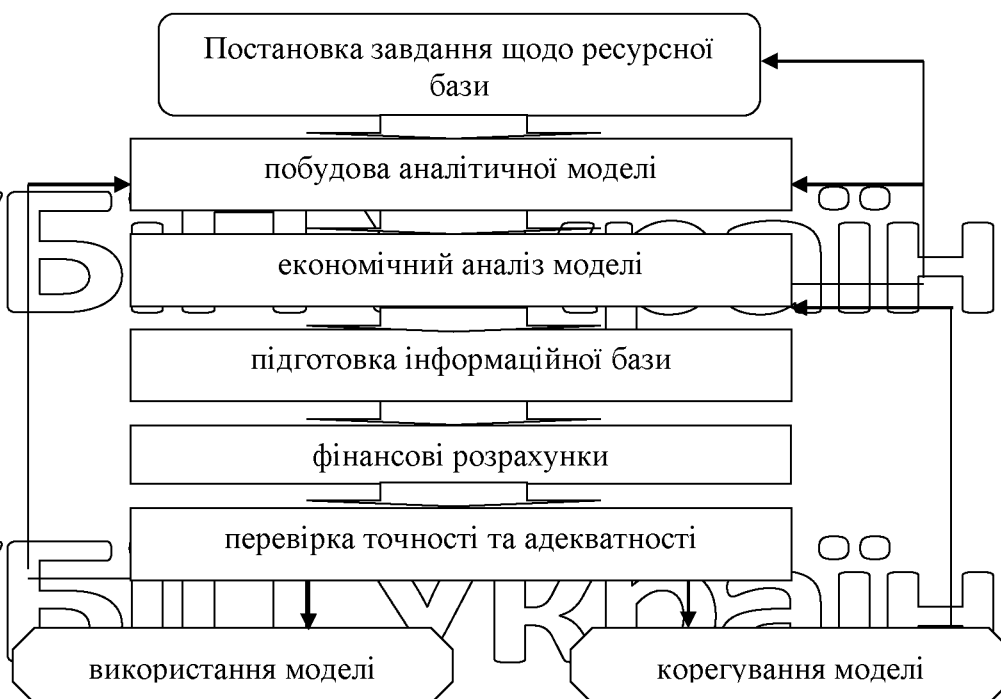
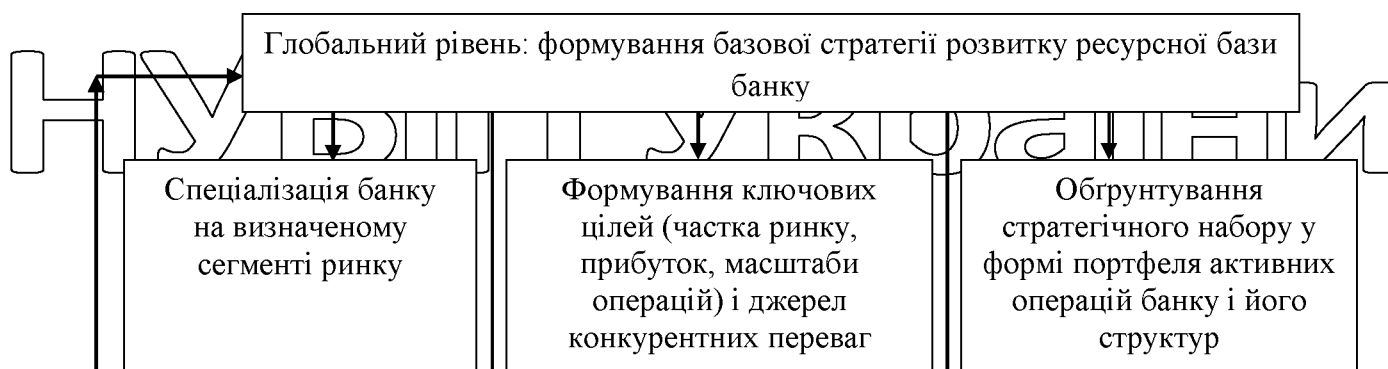


Рис. 3.2. Алгоритм управління моделі ресурсної бази банків України [35]

Система управління ресурсної бази на основі довготермінових оптимізаційних параметрів формується під впливом структури ресурсної бази, що проявляється у співвідношенні між розмірами ресурсів. Чим більша питома вага «дорогих» ресурсів в загальній структурі ресурсної бази, тим дорожче стає її вартість. До «дешевих» інструментів залучення відносять розрахункові, поточні та бюджетні рахунки юридичних осіб. Високими за вартістю інструментами залучення є ощадні сертифікати та вклади населення. Для того, щоб знизити вартість вкладної структури банку рекомендовано розвивати «дешеві» вкладні банківські продукти, які пов'язані з зарплатними проектами, пенсійними вкладками та обслуговуванням банківських карт. Загалом формування ресурсної бази в контексті розвитку банку як процес має ієрархічну структуру і здійснюється на таких рівнях (рис. 3.3).



НУБІП України

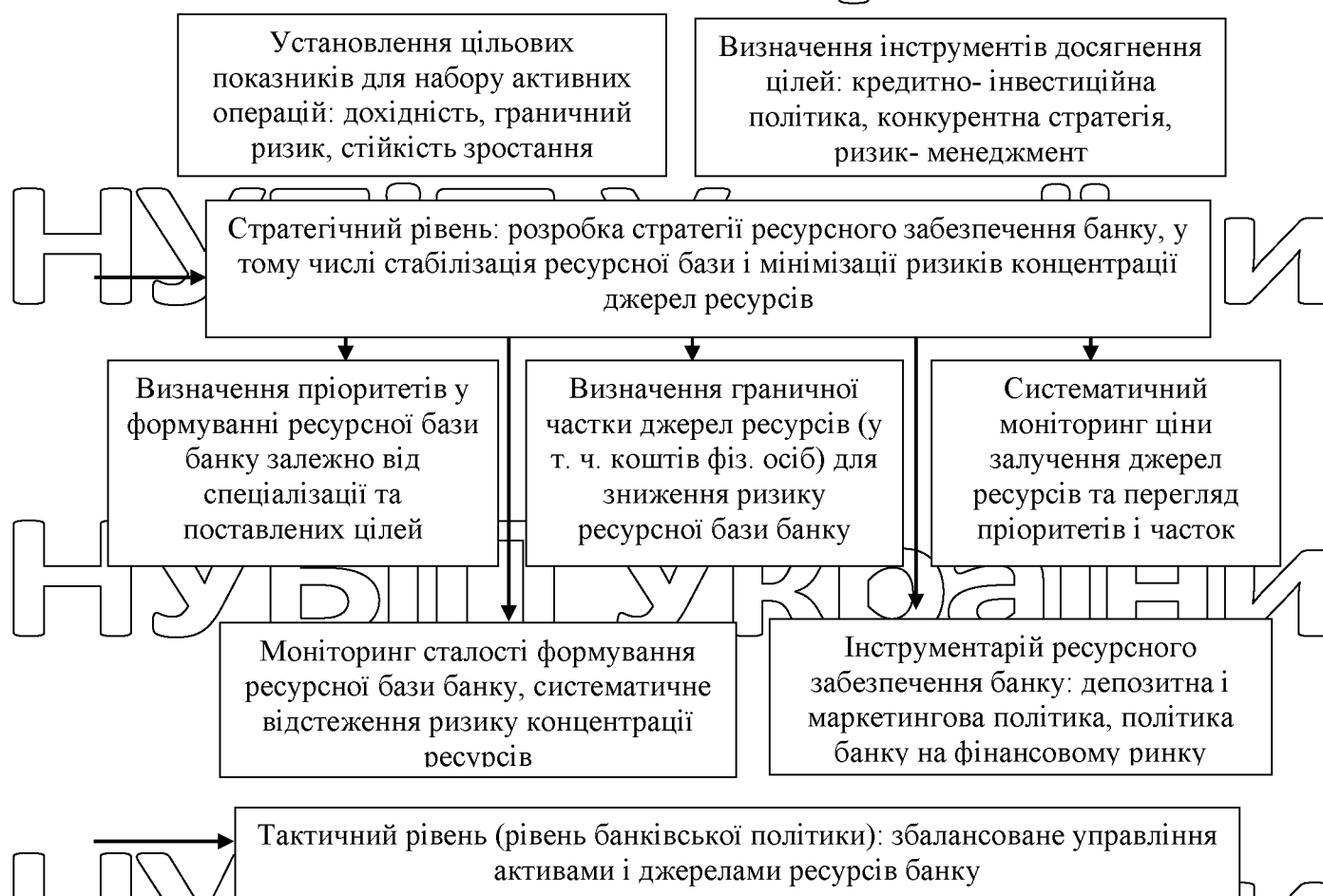


Рис. 3.3. Модель управління ресурсною базою банку з використанням довготермінових оптимізаційних параметрів [35]

Глобальний рівень моделі на основі довготермінових оптимізаційних параметрів передбачає формування базової стратегії розвитку банку в конкурентному середовищі. Стратегічний рівень формується на базі розробки стратегії ресурсного забезпечення банку. Тактичний рівень управління вбачає в собі збалансоване управління активами і джерелами ресурсів банку [30].

На стратегічному рівні в чіткому підпорядкуванні встановленим векторам та орієнтирам розвитку активних операцій банку здійснюється розробка стратегії ресурсного забезпечення банку, якою, зокрема, передбачено: визначення пріоритетів у формуванні ресурсного потенціалу; обґрунтування граничної частки кожного із джерел ресурсів із міркувань підтримки економічної безпеки;

моніторинг вартості залучення ресурсів із різних джерел (що стає підставою для перегляду ресурсних пріоритетів і часток кожного джерела), моніторинг сталості формування ресурсної бази банку та систематичне відстежування ризику концентрації ресурсів; обрання відповідного інструментарію ресурсного забезпечення банку [35].

Основними складовими тактичного управління ресурсної бази на основі довготермінових оптимізаційних параметрів є:

1. Реалізація ресурсної політики банку на практиці та обґрунтування банківських продуктів банківської установи.

2. Збалансування залучених ресурсів із активними операціями банку за рахунок формування системи вкладних пріоритетів, тобто пріоритетів, які стосуються валюти вкладу, категорій вкладників, термінів розміщення та суми залучень.

3. Вплив на загальні обсяги фінансових ресурсів населення через інструменти процентної політики із обов'язковим врахуванням вкладних пріоритетів.

4. Практичне впровадження основних засад маркетингової політики, зокрема реклами, PR, формування іміджу банку.

5. Моніторинг ресурсного забезпечення банківської установи в основному за рахунок коштів населення з врахуванням таких позицій: сталості депозитів населення, що є джерелом формування ресурсної бази банківської установи, достатності депозитів населення, що виступає інструментом для формування ресурсного потенціалу банківської установи та ефективність залучення заощаджень фізичних осіб на відкриті депозитні рахунки банку.

Безпосередньо збалансоване управління активами і джерелами ресурсів банку у формі довготермінових оптимізаційних параметрів відбувається на тактичному рівні, тобто на рівні банківської політики. Модель управління ресурсною базою банку з використанням довготермінових оптимізаційних параметрів на тактичному рівні відбувається наступним чином (рис. 3/4).

Тактичний рівень

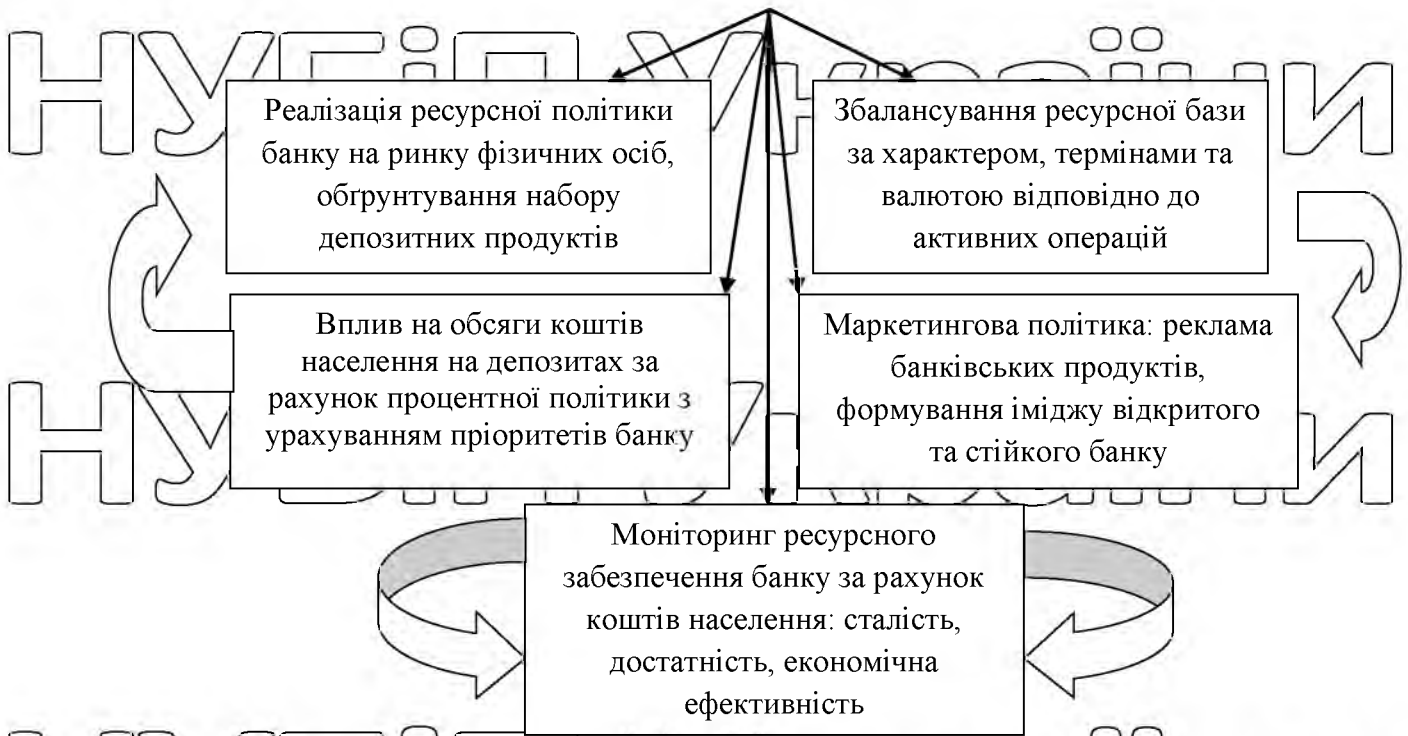


Рис. 3.4. Модель управління ресурсною базою банку на тактичному рівні [35]

Отже, формування оптимальної вартості ресурсної бази банку на основі довготермінових оптимізаційних параметрів повинне ґрунтуватися на якісному і чітко організованому аналізі, що дозволяє найдостовірніше оцінити вплив на неї основних чинників.

3.3. Системноорієнтований підхід оптимізації управління ресурсною базою банку

Формування системи управління ресурсною базою банку являється досить складним і багатогранним процесом, значення якого полягає в пошуку та впровадженні в практичній роботі ефективних рішень з формування, розподілу і використання ресурсної бази. Аналіз досліджень у сфері управління ресурсною базою банку показав, що недостатньо уваги приділяється підходам за якими оцінюється його ефективність. Слід зазначити, що підходи поділяються на такі напрямки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підходи до оцінки оптимізації управління ресурсною базою банку [35]

Підходи	Характеристика
Логістичний	Розгляд ресурсної бази як системи, об'єкт, що досліджується як комплекс підсистем, які мають одну мету. Логістичний підхід формується на основі системного, який припускає поступовий перехід від загального до часткового та дає можливість сформувати цілі функціональної системи та виділити підсистеми, які утворюють одну систему.
Стратегічний підхід	Визначенні стійкого регулятивної системи управління ресурсним потенціалом банку, враховуючи особливості змісту стратегії управління як системи довгострокових та концептуальних установок управлінських рішень, які стосуються залучення ресурсів, що дозволяють розділити ресурси між альтернативними стратегічними пріоритетами розвитку банківської роботи та корегувати їх розподіл при можливій зміні як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування банківської системи.
Процесний підхід	Сукупність прийомів, форм та методів з використанням яких проводиться управління ресурсною базою та фінансовими ресурсами банку.

При формуванні системноорієнтованого підходу управління ресурсною базою банку необхідно враховувати такі принципи: послідовного просування; узгодження інформаційних, матеріальних і інших характеристик проєктованих систем; відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи.

Сучасні дослідження доводять, що результати діяльності банківської установи в значній мірі залежить від вибору підходу до управління ресурсною базою. Використання системноорієнтованого підходу до банківської установи та управління ресурсами дає можливість виокремити такі переваги (рис. 3.5).

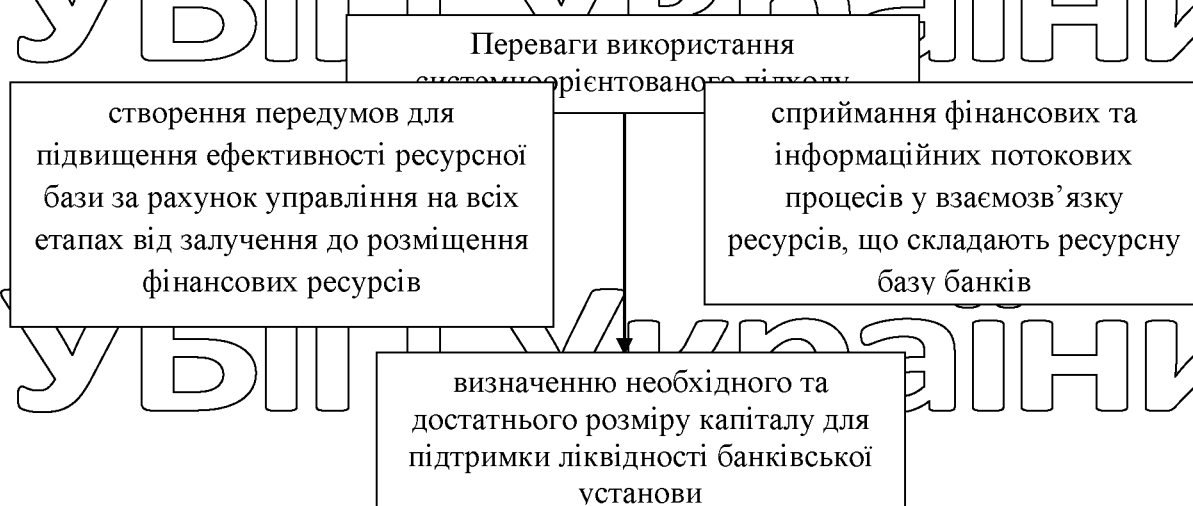
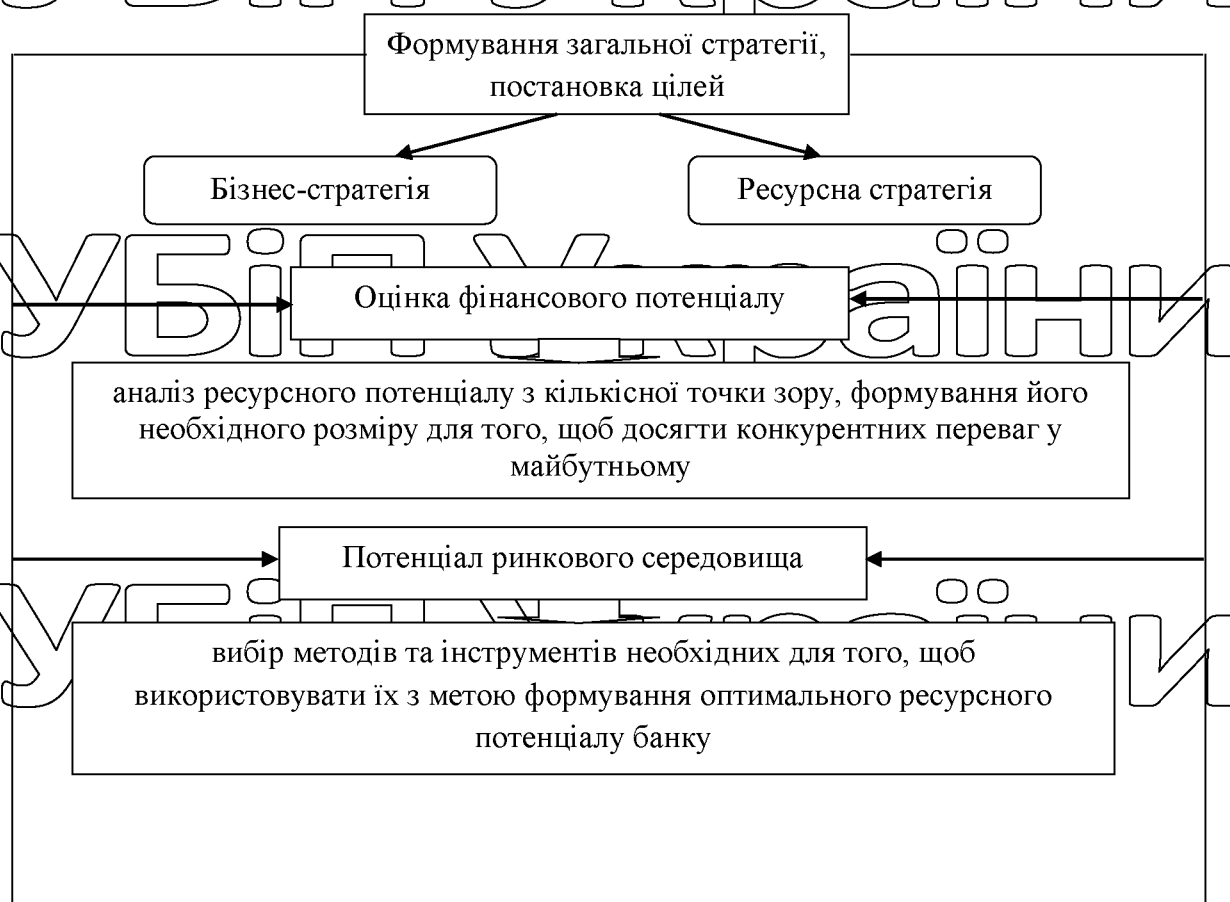


Рис. 3.5. Основні переваги використання системноорієнтованого підходу до управління ресурсної бази банку [30]

Оцінка взаємозв'язків між основними елементами системноорієнтованого управління ресурсної бази банку може призводити до зміни ресурсних пріоритетів ресурсного потенціалу шляхом адаптації ресурсних стратегій банківської установи до змін у зовнішньому середовищі.

Узгоджена взаємодія між складовими елементами системноорієнтованого підходу відображає послідовність процесу розроблення системи для того, щоб сформувати ресурсний потенціал банку (рис. 3.6). Оцінка фінансового потенціалу є важливим елементом в процесі використання системноорієнтованого підходу, що дає можливість оцінити загальну ефективність реалізації стратегії відносно управління ресурсної бази банку. Для того, щоб підвищити фінансові результати діяльності банку варто: мінімізувати витрати на процес формування ресурсів та максимізувати приріст доходів від здійснення активних операцій, при цьому виявляючи нові інструменти та методи для того, щоб зміцнити ресурсний потенціал банку.



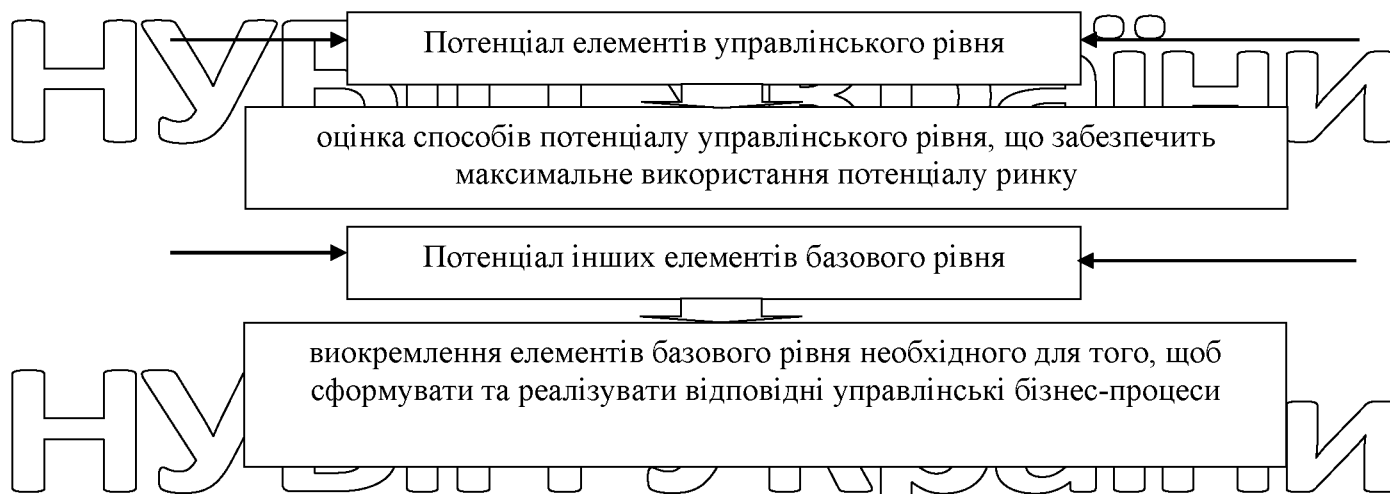


Рис. 3.6. Модель використання системноорієнтованого підходу для оцінки ресурсної бази банку [39]

Фінансова складова ресурсного потенціалу банку включає в себе такі економічні показники, які в комплексі відображають стратегічні цілі для кредиторів та акціонерів зокрема: обсяг та структуру розміщення акцій на різних ринках, загальний обсяг та дохідність облігацій внутрішньої позики та єврооблігацій, кредитних нот, а також розмір відсотка за одержані іноземні синдиковані кредити та міжбанківські кредити в країні, показники розміщення акцій на фондовому ринку, загальний обсяг та структуру депозитів фізичних та юридичних осіб. Процес формування збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банку дозволяє підвищити ефективність управління та максимізацію вартості банку та зростання доходів акціонерів [38, С. 142-145].

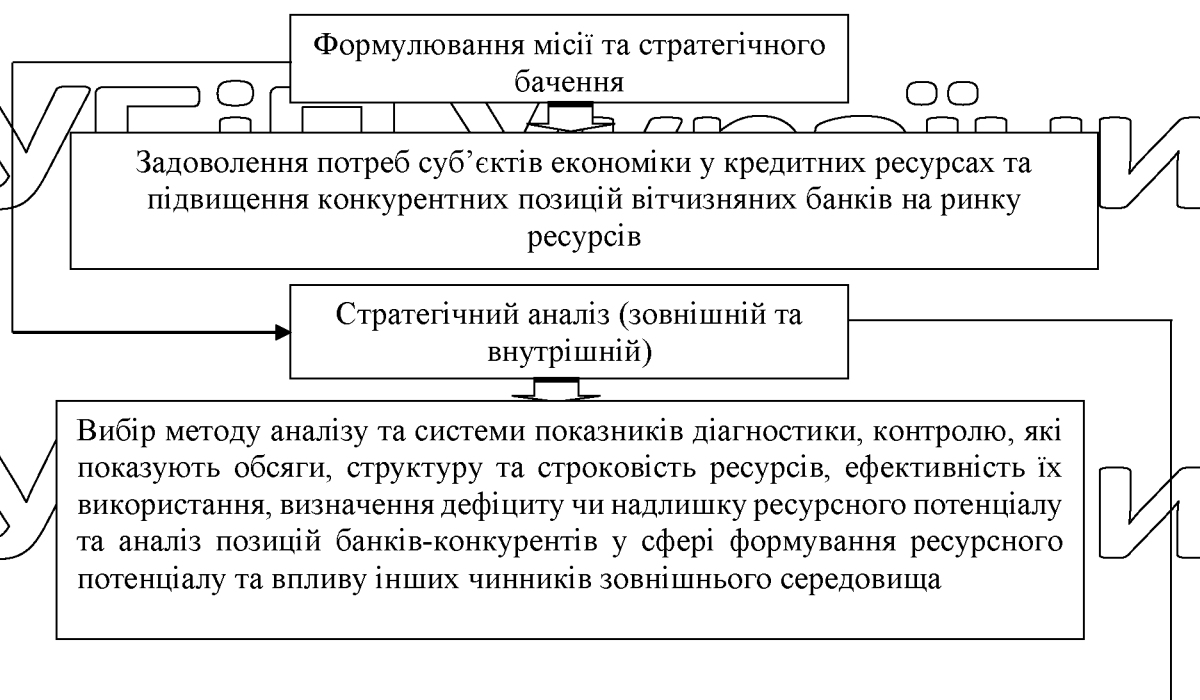
Побудова показників на основі системноорієнтованого підходу дозволяє банківській станові досягнути таких стратегічних результатів:

1. отримати плановий рівень прибутку на довгостроковий період;
2. задовольнити потреби суб'єктів господарювання в кредитних ресурсах;
3. збільшити в ресурсний потенціал банку для того, щоб задовольнити попит в активних операціях;
4. виявити основні джерела формування ресурсного потенціалу банку;

5. здійснити ефективне управління банківськими ризиками;
6. одержати можливість для подальшої розробки та надання інноваційних банківських послуг;
7. управляти конкурентною позицією на ринку послуг банку.

Стратегічне управління оптимізації ресурсним потенціалом банку дозволяє забезпечити: формування завдань банку з врахуванням пріоритетних напрямів розвитку, правильно обрати стратегію розвитку та можливі альтернативи, здійснити пошук можливостей в зовнішньому та внутрішньому середовищі, ефективно використовувати наявні потенційні ресурси та здійснювати управління зовнішніми відносинами.

На рис. 3.7 розглянемо модель застосування управління ресурсним потенціалом банку на стратегічному рівні. Зазначимо, що управління ресурсним потенціалом банку пов'язане з низкою проблем, зокрема: конкуренцією між собою поточного та стратегічного підходів до формування та реалізації заходів поточного управління, при цьому об'єктом управління виступає внутрішньобанківський ресурсний потенціал; відсутністю надійної стратегічної інформації для ефективного формування ресурсного потенціалу банків, недостатньо високим рівнем підготовки банківського персоналу для результативного стратегічного формування ресурсного потенціалу, відсутністю дієвих фінансових механізмів формування ресурсного потенціалу банків в умовах мінливості умов ринкового середовища.



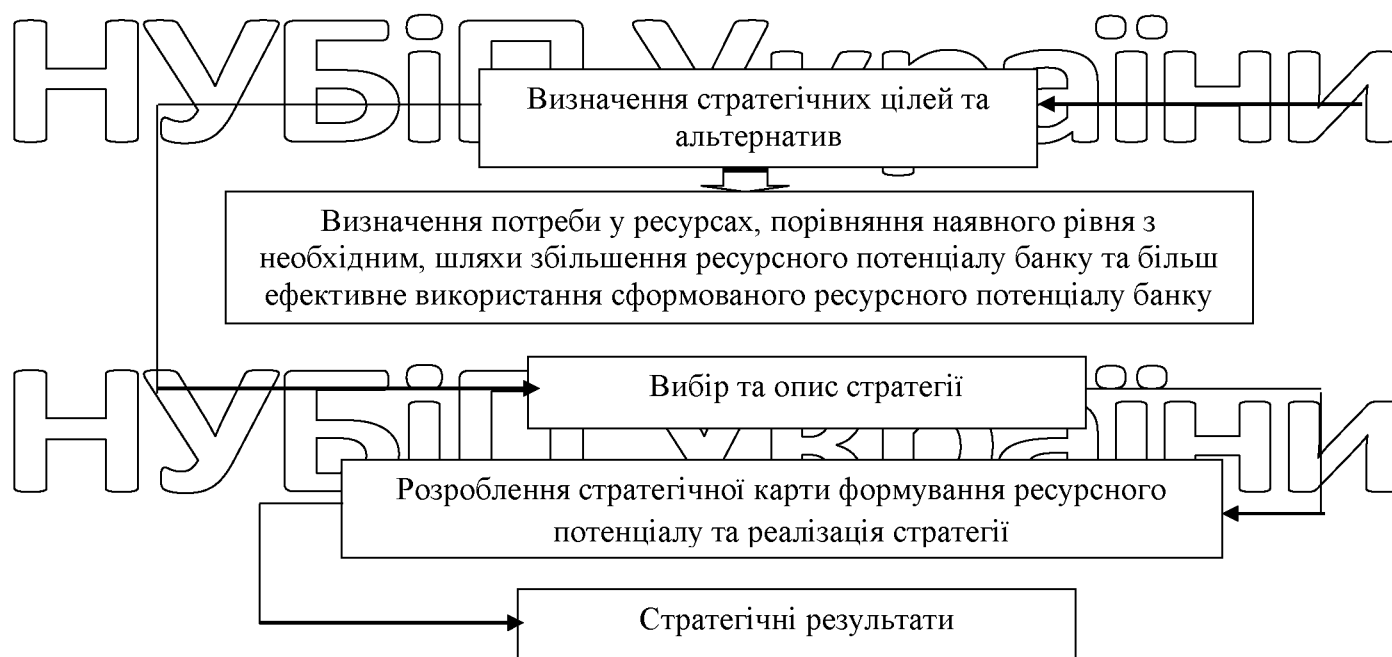


Рис. 3.7. Модель управління ресурсною базою банку на основі системноорієнтованого підходу [46]

Отже, системноорієнтований підхід до оцінки управління оптимізації ресурсного потенціалу дозволяє змінити ресурсну стратегію взаємопов'язаних показників, які дозволяють оцінити фінансові та нефінансові чинники поточного та майбутнього розвитку банку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі проведений аналіз теоретичних засад дослідження механізму управління ресурсної бази банків України та виокремлені перспективні шляхи її удосконалення та оптимізації. На основі цього обґрунтуємо наступні висновки:

1. Проаналізувавши визначення «ресурсної бази» різними вченими та її роль в роботі банківських установ варто узагальнити такі висновки: розглядаючи макроекономічний аспект можемо відзначити, що банківські ресурси являють собою взаємоузгоджену сукупність фінансових ресурсів банківської системи країни. Вони є основним джерелом для задоволення різних потреб фізичних осіб, базовим джерелом інвестицій для суб'єктів господарювання та інших банків, джерелом забезпечення фінансовими ресурсами потреб держави, а також

важелем для структурної перебудови економіки та економічного зростання. Ресурсна база банку являє собою сукупність матеріальних, людських та технічних ресурсів, які він впродовж своєї діяльності кількісно і якісно збільшує та вдосконалює, з метою забезпечення своєї надійності, конкурентоспроможності та отримання прибуткує.

2. При формуванні ресурсної бази спочатку проводять якісний аналіз, що можливість виокремити структуру та джерела її формування. Кількісний аналіз дозволяє провести розрахунки показники динаміки та оцінити елементи структури. На наступному етапі проводиться аналіз ефективності застосування ресурсної бази банківської установи з використанням конкретних. Ефективність банківської системи значною залежить від рівня її капіталізації. Процес формування банківської ресурсної є важливим завданням для того, щоб забезпечити економічного зростання країни. Зазначимо, що банківська сфера має бути забезпечена достатнім обсягом фінансових ресурсів для проведення операцій, які пов'язані з кредитуванням потреб підприємства, а також для стимулювання інвестицій в банківський сектор, утворення потрібних резервів та підтримки належної ліквідності. Обсяг банківських ресурсів банку впливає на формування рівня процентних ставок за різними операціями.

3. Планування ресурсної бази банківської установи проводиться на таких рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному. Так, на стратегічному рівні здійснюється розробка політики банку відносно формування ресурсної бази, що безпосередньо пов'язана з вирішенням наступних завдань: здійснити пошук основних джерел фінансових ресурсів з мінімальними витратами, здійснити забезпечення активних операцій в окреслених обсягах та напрямках, більш ефективно застосовувати та управляти наявними фінансовими ресурсами. Зазначимо, що ресурсна політика банку має спрямовуватися на реалізацію цілей: прибутковість, ліквідність, дотримання встановлених вимог регулюючих органів, мінімізація загальних витрат та орієнтування на обсяги та ринок. Тактичний рівень планування базується на результатах аналізу та передбачає врахування чинників, які впливають на безпосередній об'єкт

управління. На цьому етапі відбувається розробка фінансових планів, які дають можливість окреслити джерела формування банківських ресурсів, напрямки їх подальшого використання, забезпечити фінансову стійкість банку, ліквідність та платоспроможність. На оперативному рівні відбувається безпосереднє формування короткострокових планів.

4. Аналіз динаміки ресурсної бази банків України показав, що спостерігається тенденція до зростання зобов'язань банку у загальній структурі ресурсної бази з 1170713 млн. грн. у 2018 році до 2025006 млн. грн. у 2022 році. Загальна вартість пасивів банку коливається в таких межах: 1320112 млн. грн. у 2018 році, 1404000 млн. грн. у 2019 році та 1754736 млн. грн. у 2020 році, 1979298 млн. грн. у 2021 році та 22439915 млн. грн. у 2022 році. Звичайно ж, найбільшу питому вагу у загальній структурі ресурсної бази банку займають його зобов'язання від 88,68% у 2018 році до 87,67% у 2021 році, а у 2022 році зобов'язання становили 90,24%. Сума коштів фізичних осіб збільшилася з 478565 млн. грн. у 2018 році до 727022 млн. грн. у 2022 році, а кошти суб'єктів господарювання з 403927 млн. грн. до 758434 млн. грн. відповідно за ці роки. За 2022 рік операційно прибутковим був 61 банк України. Більшість банків за 2022 рік сформували близько 118,8 млрд. грн. резервів. Для проведення якісного управління ресурсною базою банків України потрібно вирішити такі завдання: визначити вигідних клієнтів, які дозволяють забезпечити стабільність депозитної бази та значний залишок на рахунку, окреслити кількість клієнтів, яких варто залучити для підтримки обсягу депозитної бази, здійснювати діяльність, яка стосується залучення клієнтів, з продовженням активної діяльності із постійними клієнтами, а також здійснювати гнучку цінову політику для різних клієнтів.

5. Оцінка оптимізаційних параметрів банківської діяльності показала, що в період з 2018 до 2021 рік зобов'язання банків України значно зросли, це спричинило активні бойові дії на території країни та погіршенням політичної, економічної ситуації. Так, на кінець 2022 року зобов'язання скоротилися на 2,1% в порівнянні з 2021 роком і становили 1762042 млн. грн., це відбувалося в

основному за рахунок скорочення загальної суми обсягів депозитних ресурсів. Також варто зазначити, що протягом 2018-2021 років основну питому вагу загальної структури зобов'язань формували депозити, на кінець 2022 року вони становили 85,5%. За період 2018-2021 років спостерігалася дуже стійка тенденція до збільшення розмірів вкладів, однак за 2022 рік вони знизились на 2,4%, основними чинниками чого є активна стадія війни та карантинні обмеження. Значну питому вагу цих депозитів складали кошти на вимогу. Відносно депозитів резидентів, які мають термін від 1 до 2 років з 2019 до 2021 рік вони зросли в 1,85 рази, однак протягом 2022 року скоротилися на 634 млн. Також банки України збільшили масштаби своєї діяльності у 2022 році порівняно з 2018 роком, про що свідчить збільшення валюти балансу. Ці зміни відбулися як рахунок збільшення зобов'язань на 61,91%, так і збільшенням капіталу банку, на 54,30%. Виходячи з цього можемо зазначити, що банки має таку структуру ресурсної бази, яка призводить до потреби в трансформації короткострокових ресурсів у довгострокові, оскільки необхідно задовольнити попит на високоліквідні активи.

6. Світовий досвід формування ресурсної бази банків засвідчує, що в багатьох зарубіжних країнах, як і в Україні, ресурсна база банків аналізується співвідношенням як активних, так і пасивних статей балансу банку, які згруповані за термінами і є обов'язковими для дотримання всіма банківськими установами. Така практика спостерігається в Японії, Франції, Великобританії, Росії, Німеччині. Однак в деяких країнах немає законодавчо окреслених нормативів ліквідності, що дозволяють корегувати загальні розміри капіталу банківських установ. Зокрема, у США банки можуть проводити розрахунок для того, щоб здійснити внутрішнє управління ресурсної бази наступним чином: провівши оцінку співвідношення депозитів та ліквідних активів; загальної суми активів та ліквідних активів; загальної суми депозитів та строкових депозитів; загальної суми зобов'язань за кредитами, які видані та депозитами. Отже, практична діяльність банків показує, що потрібною умовою для того, щоб забезпечити стабільність ресурсної бази є нормативи. Ці нормативи є потрібним

фактором для ефективної роботи банківської установи.

7. Модель управління ресурсною базою банків передбачає використання довготермінових оптимізаційних параметрів. Вагоме значення для оптимізаційної ресурсної бази банків України є спеціалізація його роботи, що являє собою внутрішній фактор, який окреслюється рівнем менеджменту банку та його стратегією. Загальна вартість залучених ресурсів, яка має використовуватися для кредитних вкладень може залежати від структури кредитних ресурсів банківської установи, планованих витрат на їх забезпечення, розмірів, термінів, міри ризику. Для побудови моделей управління ресурсною базою банків України важливого значення набуває принцип оптимізації структури депозитного та кредитного портфеля банку. Глобальний рівень моделі на основі довготермінових оптимізаційних параметрів передбачає формування базової стратегії розвитку банку в конкурентному середовищі. Стратегічний рівень формується на базі розробки стратегії ресурсного забезпечення банку. Тактичний рівень управління вбачає в собі збалансоване управління активами і джерелами ресурсів банку

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

2. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.

3. Закон України «Про відповідальність за не своєчасне виконання грошових зобов'язань» від 22.11.1996 р. № 543/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/543/96-%D0%B2%D1%80>.

4. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 року № 2664-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

5. Постанова правління Національного банку України «Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні» від 28.08.2001 р. № 368. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

6. Постанова правління Національного банку України «Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» від 15.03.2004 № 104. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04?info=1>.

7. Аналіз банківської діяльності : навчальний посібник / О. І. Копилюк, О. М. Музичка. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2016. 416 с.

8. Антонюк Д. С. Банківський маркетинг і маркетингова стратег. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 6.

9. Базельський комітет з питань банківського нагляду. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.

10. Банківський маркетинг в Україні: реалії та перспективи. *Зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 січня 2013 р.)*. Сімферополь : Economics, 2013. 172 с.

11. Банківський менеджмент : навчальний посібник / Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВІНТУ, 2022. 170 с.

12. Банківська система: підручник / Тридід О. М. та ін. Львів : «Новий Світ – 2000», 2020. 536 с.

13. Банківська система України та її роль у розвитку реального сектору економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2019. Вип. 58. С. 129-135.

14. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку / Федевич Л. С., Ливдар М. В., Межирицька // *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 21. С. 21-27.

15. Барилюк І. В. Стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах світової фінансової кризи. *Економіка*

України в умовах посилення глобалізаційних процесів : виклики і перспективи : матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції, Львів, 15-16 травня 2009 р. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2009. С. 25–26.

16. Барилюк І. В. Управління банківським ресурсним потенціалом в умовах світової фінансової кризи. *Сучасний стан та перспективи розвитку банківської справи в Україні : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, 21-22 травня 2009 р. Львів, 2009. С. 58–61.

17. Бурковська А. В., Кушнарєва А. А. Аналіз фінансових результатів діяльності банківської системи України. *Наукові праці: науково-методичний журнал Чорноморського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 302, Вип. 290. С. 20-26.

18. Вавліук П. С., Корещька Н. І. Банківське регулювання та нагляд: навч. посібн. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 336 с.

19. Вовканич А. І. Особливості формування ресурсів комерційних банків. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2010. №2 (8). С. 157-164.

20. Вожжов С. П. Ресурсний потенціал як чинник ефективності регулювання банківської ліквідності. *Вісник Київського Національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка* ; редкол. : В. Д. Базилевич (відп. ред.) та ін. ; Київський Національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : Київський університет, 2009. № 115. С. 19–22.

21. Галіцейська Ю. Теоретичні основи формування ресурсної політики комерційних банків та її особливості в сучасних економічних умовах. *Світ фінансів*. 2012. Вип. 1. С. 94-101.

22. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-2-60-24>.

23. Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 6–15.

24. Гура О. Л., Крижановський О. О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=786>.

25. Данік Н. В., Новак К. С., Яковенко А. В. Оцінка результативності функціонування банківської системи України в умовах фінансової нестійкості. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 3(73). С. 69-73. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/>

26. Другова О. С., Романів В. В. Контролінг ризиків як інструмент формування банківського менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5 (61). С. 160-164.

27. Дятлова Ю. В. Розвиток банківського сектору України в умовах конкурентної інтерналізації: методичний підхід до оцінювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 16. Т. 1. С. 67-74.

28. Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О. Перспективи застосування фінансового реінжинірингу в банківській діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №4. Т. 3. С. 224-226 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-39.pdf>.

29. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризикменеджменту в банках. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 238-245. URL: <https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/year=2020&abstract=2020>

30. Зянько В. В. Банківський менеджмент : навчальний посібник / В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.

31. Іващук О. В. Антикризові механізми відновлення стійкості банківської системи в умовах глобальної нестабільності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Випуск 5 (133). С. 141-146.

32. Коваленко В. В. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 2 (19). С.321-330.

33. Коваль Н. О., Єфіфанова І. Ю. Банківський менеджмент: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2017. 85 с.

34. Коваль Н. О., Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Інноваційний інструментарій банківської сфери на основі бенчмаркінгу. *Вісник ОНУ. Том 26. Випуск 5 (90)*. 2021. С. 25-33. URL: <http://www.visnykonu.od.ua/index.php/uk>.

35. Коваль Н. О. Сучасні підходи вдосконалення управління ризиками в банківському менеджменті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (103)*. 2021. С. 42-45. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/method/getfile.php?fname=93340.pdf&x=1>.

36. Коваль Н. О. Особливості формування банківського продукту в розрізі маркетингових інновацій. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 94-99. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/peculiarities-of-banking-productformation/>

37. Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкуренентоєпроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023>.

38. Кузнецова Л.В. Інноваційні фінансові інструменти захисту банків від ризиків на кредитному ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 142-145.

39. Лупів Б. Модернізація регуляторної парадигми в банківській системі України у посткризовий період. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 4. С. 7-20.

40. Мошинець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг. *Україна фінансова*. URL: <http://www.ufin.com.ua/analit/mat/gkr/168.htm>.

41. Новікова Л. Ф., Рудянова Т. М., Пушечнікова А. О. SREP-аналіз як сучасна система оцінки фінансової стійкості банків: вітчизняна практика. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. 2 (68). С. 196-199. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-34>.

42. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4 (27). С. 125-132. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20>.

43. Офіційні дані Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks>.

44. Офіційні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.

45. Примостка Л. О. Управління банківськими ризиками: підручник. Київ : КНЕУ. 2018. 535 с.

46. Рудевська В. І. Підходи до пруденційного регулювання банківського сектору з урахуванням кластерного розподілу банків за бізнес-моделлями. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1 (37). С. с. 75-85.

47. Савчук С. С. Міжнародно-правові стандарти банківської діяльності: монографія. Київ-Одеса : Фенікс, 2019. 258 с.

48. Синюк А.О. Оцінювання фінансової стійкості банків з використанням бізнес-моделей. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 2 (60). С. 176-188. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-2-60-24>

49. Скок П. О. Стратегії управління фінансовими інноваціями в банках та небанківських кредитних організаціях. *Агросвіт*. 2016. № 21. С. 26-30.

50. Станіславчук Н. О. Аналіз банківської діяльності: навчальний посібник. Умань : Візаві. 2018. 191 с.

51. Стечишин Т. Б. Банківська справа: навч. посібн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.

52. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на стадіях його життєвого циклу. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 5-6. С. 94-97.

53. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / за заг. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень ; Нац. банк України, Держ. вищ. навч. закл. «Укр. акад. банків. справи Нац. банку України». К. : Центр учб. лт., 2015. 350 с.

54. Яковенко К. А. Фінансова стабільність банківської системи та напрями її забезпечення в сучасних умовах. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТБІ КНЕУ, 2020. 360 с.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток А

Порівняння поняття «банківські ресурси» в наукових працях

Підходи вчених	Визначення поняття
Заруба О. Д. [45]	Зауважує, що банківські ресурси складають всю величину коштів, які може використати банк для проведення своїх операцій, насамперед, кредитних. Складовими ресурсів банку є його власні та залучені від інших юридичних та фізичних осіб кошти.
Павлюк С.М. [65]	Вважає під ресурсами комерційного банку (банківські ресурси) сукупність власних і залучених коштів, що є в розпорядженні банку і використовуються ним для здійснення активних операцій.
Шевченко Р.І. [80]	Стверджує, що банківські ресурси — сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банків і використовуються ними для виконання активних та інших операцій. Акумуляючи грошові накопичення, прибутки та заощадження юридичних і фізичних осіб, банки перетворюють їх у позичковий капітал, тобто грошовий капітал, наданий у позичку клієнтам на умовах повернення за плату у вигляді відсотків. Тому банківські ресурси називають банківським капіталом.
Довгань Ж.М. [39]	Розглядає банківські ресурси як акумульовані банком вільні грошові кошти економічних суб'єктів на умовах виникнення зобов'язань власності чи боргу для подальшого розміщення на ринку з метою отримання прибутку.
Вожков С. П. [30]	Під банківськими ресурсами вважає власні кошти банку, а також кошти, залучені та запозичені на фінансовому ринку, які використовуються для здійснення активних операцій та надання послуг з метою отримання прибутку.
Луців Б. О., Заславська О. Р.	До банківських ресурсів відносяться власні кошти банків, позичені і залучені кошти, сукупність яких використовується для здійснення

[54]

банком активних операцій, тобто розміщення мобілізованих ресурсів з метою одержання доходу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток Б

Значення ресурсної бази банків [33]

Макроекономічний аспект	Мікроекономічний аспект
Важлива передумова для зростання грошово-кредитного мультиплікатора та пропозиції грошей, прискорення ремонетизації економіки і розвитку ринкових відносин.	Передумова отримання прибутку банком та задоволення інтересів його акціонерів.
Важливе джерело інвестицій у реальний сектор економіки країни.	Засіб диверсифікації активних операцій, збільшення частки капіталомістких операцій.
Досягнення економічного зростання при ефективному використанні інвестованих коштів.	Сприяє зростанню капіталізації банків та виконанню вимог контролюючих органів.
Структурна перебудова економіки в умовах державної підтримки банківської системи.	Інструмент підвищення довіри до банку, досягнення іміджевих та інших маркетингових цілей.
Засіб досягнення соціальної стабільності в суспільстві, зростання добробуту громадян.	Джерело фінансування діяльності банку на початковій стадії його створення та при виникненні фінансових ускладнень.
Інструмент підвищення довіри до економіки, фінансової та банківської системи України в очах світової спільноти, джерело підтримки ліквідності та забезпечення фінансової надійності банківських установ	Сприяє налагодженню ділових стосунків між комерційними банками та їх клієнтами, доступу на нові ринки банківських послуг.
Створює можливість для накопичення коштів з метою отримання доходу або майбутнього використання інвесторами та кредиторами банку за умов надійності їх зберігання.	Створює передумови для поліпшення організації розрахунків в економіці, що дозволяє державі поліпшувати стан грошового обігу, а економічним суб'єктам

використовувати вигідні для них форми розрахунків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток В

Фактори, які впливають на формування ресурсної бази [29]

Фактори	Особливості впровадження
Державна політика	Спрямована на забезпечення політичної стабільності і сталого розвитку національної економіки, запобігання кризових ситуацій, сприяння розвитку підприємництва. Сприятлива економічна ситуація в державі стимулює зростання доходів та збільшення ресурсної бази банку, і, навпаки, інфляція, безробіття є причиною їх знецінення та скорочення. За нестабільної ситуації люди вкладають гроші в стабільні валюти або цінності, намагаються вивезти заощадження нелегально в інші країни, побоюючись не лише їх знецінення, а й конфіскації.
Динаміка основних економічних показників	До цих факторів належать рівень інфляції, процентні ставки, безробіття тощо, а також фактори пов'язані з економічним розвитком регіонів, їх інфраструктури. В умовах безробіття населення не має змоги заощаджувати кошти, оскільки щоденне виживання для нього важливіше. У період економічного занепаду багато людей витрачають власні заощадження, накопичені під час стабільного заробітку. Зниження купівельної спроможності грошей, спричинене інфляцією, призводить до знецінення грошових заощаджень населення.
Розвиток банківської системи та системи кредитно-фінансових інститутів	У розвинених країнах склалася розгалужена система акумуляції особистих заощаджень, в якій особливо важливу роль відіграють банки. У цьому розумінні розвиток кредитно-фінансових установ і створення ринку ощадних послуг, які сприятимуть зменшенню

<p>Рівень довіри до комерційних банків, ступеня поінформованості населення про їхню діяльність</p>	<p>грошей на руках у громадян, надзвичайно актуальні в період становлення ринкових відносин в Україні</p> <p>Потенційні можливості для підвищення ролі ресурсної бази шляхом отримання заощаджень населення у банківських операціях існують, але їхня реалізація залежить від подолання такого негативного явища, як недовіра певного прошарку громадян України до банків у зв'язку з відсутністю належного механізму гарантування вкладів і депозитів.</p>
--	---

НУБІП України

НУБІП України

Додаток Г

Стратегії управління ресурсною базою [36]

Вид стратегії	Характеристика стратегії
Стратегії прямого економічного управління	
Кредитно-інвестиційна стратегія	Визначає види, умови, обсяг і структуру кредитних та інвестиційних операцій банку, способи та дії щодо їх проведення.
Депозитно-аккумуляційна стратегія	Визначає види, умови, обсяг і структуру пасивних операцій банку, способи та дії щодо їх проведення.
Регіональна стратегія	Визначає способи адаптації кредитно-інвестиційної та депозитно-аккумуляційної стратегій залежно від особливостей соціально-економічного розвитку регіону
Стратегії внутрібанківського управління	
Стратегія забезпечення ліквідності	Визначає стійкість заданого рівня ліквідності банку за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел й підтримки в умовах наявної ситуації.
Процентно-цінова стратегія	Визначає раціональну величину процентів за активними і пасивними операціями і тарифів пропонуваного банком послуг.
Стратегія оптимізації сплати податків	Забезпечує оптимізацію сум сплачуваних податків, що дає змогу максимізувати прибуток та визначає вплив податкового законодавства та наслідки його змін.
Стратегія управління ризиками	Передбачає класифікацію банківських ризиків, задає рівень їх впливу на діяльність банку і визначає адекватні управлінські дії щодо мінімізації можливих негативних наслідків.
Стратегії непрямого економічного управління	

Стратегія використання банківських технологій	Визначає випереджувальні дії банку в частині техніко-технологічних змін, впровадження новітніх банківських та інформаційних технологій з урахуванням впливу науково-технічного прогресу.
Інтеграційна стратегія	Встановлює способи взаємодії з іншими банками, державними і регіональними органами влади, клієнтами та включає функції фінансової та управлінсько-організаційної взаємодії банку із ними.
Організаційна стратегія	Визначає рівень централізації і децентралізації в управлінні банком, можливу реструктуризацію банку відповідно до змін внутрішніх або зовнішніх умов.
Соціальна стратегія	Задає тип і структуру персоналу банку, порядок набуття необхідної кваліфікації, визначає оптимальні способи взаємодії банку із працівниками.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України