

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

Управління фінансовими ресурсами банку  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

студентки Кальченко Яни Ігорівни

групи БС.мз-11с

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Кальченко Я. І.

Керівник: к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

Пігуль Н. Г.

Суми – 2022 рік

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра  
на тему: «Управління фінансовими ресурсами банку»  
Кальченко Яни Ігорівни

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Функціонування української банківської системи сьогодні відбувається в складних економічних, соціальних і політичних умовах, коли особливого значення набувають питання щодо формування ефективно працюючої системи управління фінансовими ресурсами банку. Управління ФРБ сучасного банку ставить на меті насамперед досягнення інтересів власників, держави, працівників, клієнтів та менеджерів, а також забезпечення стійкого розвитку банківської установи у довгостроковій перспективі. Тому питання, що пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами банку є актуальними в сучасних умовах економіки.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ФРБ та розробка рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі діяльності АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є ФРБ. Предметом виступає організація процесу управління ФРБ.

Методологічною основою дослідження є методи теоретичного узагальнення, метод порівнянь, методи аналізу та синтезу, операційно-вартісний аналіз, дедуктивний метод, метод використання відносних та абсолютних показників, метод системного аналізу та ін.

Основний результат роботи. У кваліфікаційній роботі магістра досліджено та узагальнено теоретичні основи управління фінансовими ресурсами банку, а саме визначені сутність, значення та види фінансових ресурсів банку, а також методичні основи аналізу фінансових ресурсів банку, наведені теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами банківської установи. Надана загальна характеристика банківської діяльності АТ «Ощадбанк»; проведено оцінку

фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк». В роботі були обґрунтовані напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «Ощадбанк», а саме запропоновано впровадження окремих дій держави, націлених на підвищення ефективності управління ФРБ АТ «Ощадбанк», а також були визначені можливі шляхи збільшення розміру власних фінансових ресурсів банківської установи.

Ключові слова: банк, банківська установа, фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 55 сторінках, у тому числі список використаних джерел із 59 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 18 рисунків, а також 8 додатків.

Рік захисту роботи – 2022 рік.

## Перелік скорочень, умовних позначень, одиниць і термінів

- ФРБ – фінансові ресурси банку;
- ГК – грошові кошти;
- БУ – банківська установа;
- ВК – власні кошти.

## ЗМІСТ

Перелік скорочень, умовних позначень, одиниць і термінів.....	5
Вступ.....	7
1. Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами банку.....	9
1.1 Фінансові ресурси банку: сутність, значення, види.....	9
1.2 Методичні основи аналізу фінансових ресурсів банку.....	12
1.3 Теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами банку.....	21
2. Аналіз фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» та шляхи удосконалення управління ними.....	26
2.1 Загальна характеристика банківської діяльності АТ «Ощадбанк»...26.	
2.2 Оцінка фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк».....	34
2.3 Обґрунтування напрямів удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «Ощадбанк».....	46
Висновки.....	53
Список використаних джерел.....	56
Додаток А Визначення поняття «фінансові ресурси банку».....	63
Додаток Б... Класифікація фінансових ресурсів банку.....	64
Додаток В Тракткування понять «власні та залучені ресурси банку».....	65
Додаток Г Організаційна структура АТ «Ощадбанк».....	67
Додаток Д Swot-аналіз АТ «Ощадбанк».....	68
Додаток Є Показники фінансової стійкості та ефективності діяльності АТ «Ощадбанк».....	69
Додаток Е Заходи щодо зниження обсягів проблемних кредитів.....	71
Додаток Ж Фінансова звітність АТ «Ощадбанк».....	72

## ВСТУП

Функціонування української банківської системи сьогодні відбувається в складних економічних, соціальних і політичних умовах, коли особливого значення набуває питання щодо формування ефективно працюючої системи управління фінансовими ресурсами банку. Управління ФРБ сучасного банку ставить на меті насамперед досягнення інтересів власників, держави, працівників, клієнтів та менеджерів, а також забезпечення стійкого розвитку банківської установи у довгостроковій перспективі.

Наявність перманентних криз у банківській системі, значна кількість установ, що було визнано неплатоспроможними й ліквідовано, вказують на наявність проблем в управлінні ФРБ, нерозробленість концептуальних засад та інструментарію управління. Коли мова йде про такі великі державні банки, як АТ «Ощадбанк», то через неефективне управління ФРБ виникає необхідність проводити докапіталізацію та фінансування окремих напрямків за рахунок коштів державного бюджету. Тому неефективне управління ФРБ призводить до негативних наслідків на мікро- та макрорівнях.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ФРБ та розробка рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі діяльності АТ «Ощадбанк».

Для цього було поставлено та виконано наступні завдання:

- проаналізовано поняття, значення та види ФРБ;
- досліджено методи оцінки стану ФРБ;
- оглянуті теоретичні аспекти системи управління ФРБ;
- надано загальну характеристику банківської діяльності банку АТ «Ощадбанк»;
- проведено оцінку ФРБ АТ «Ощадбанк»;
- обґрунтовано напрями удосконалення управління ФРБ АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є ФРБ. Предметом виступає організація процесу управління ФРБ.

Методологічною основою дослідження є методи теоретичного узагальнення, метод порівнянь, методи аналізу та синтезу, операційно-вартісний аналіз, дедуктивний метод, метод використання відносних та абсолютних показників, метод системного аналізу та ін.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці як вітчизняних так і іноземних вчених, присвячених питанням сутності ФРБ та проблемам управління ними. Серед них доцільно виділити наступних: Азаренкова Г.М., Алексеєнко М. Д., Андрейків Т. Я., Васюренко О. В., Волохата К.О., Диба Я. М., Дрогоруб І. В., Жукова О. А., Кутідзе Л. С., Лаврушин О. І., Ларіонова К. Л., Латишева І. Л., Майструк О. В., Присяжнюк О. П., Смагун Т., Соляник Л. Г., Томарович Т. В., Якімлюк Я. П., Campbell Colin D., Campbell Rosemary G., Dolan Edwin G. та ін.

Також було використано аналітичні дослідження українського банківського сектору, матеріали НБУ та фінансова звітність АТ «Ощадбанк».

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

## 1.1 Фінансові ресурси банку: сутність, значення, види

Банківська система виступає однією з невід'ємних складових фінансової системи держави. На неї покладено реалізацію економічних функцій, що дуже важливі для країни, це в свою чергу потребує наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів в розпорядженні банку.

На даний час немає єдиного підходу щодо трактування поняття «фінансові ресурси банку». У наукових працях та на практиці використовується низка синонімічних понять – «банківські ресурси», «капітал банку», «ресурси банку» та ін. [33]. Оглянемо трактування сутності ФРБ науковцями, які наведені у Додатку А [1; 4; 7; 11; 12; 22; 23; 31; 41]. З огляду на ці визначення сформулюємо власне трактування ФРБ, визначивши їх як сукупність грошових коштів, що є в розпорядженні банку та можуть бути ним використані для здійснення інвестиційних, кредитних та інших операцій.

Також оглядаючи приведені науковцями визначення економічного змісту ФРБ, можна зазначити, що отримання їх реалізується на кредитній основі, вони є певним товаром. ФБР мають споживчу вартість, яка полягає в можливості функціонувати в якості капіталу та приносити доходи у вигляді позичкових прибутків, які є складовою банківського прибутку. З огляду на це поняття ФРБ характеризується двома аспектами:

1. Традиційні ФРБ – це тимчасово акумульовані банком вільні гроші населення та господарств на умові забезпечення зобов'язань боргу або власності для розміщення у подальшому на ринку з метою одержання прибутку;

2. Окрім традиційних ФРБ у це поняття можна додати також реальні можливості установи акумулювати кошти в зобов'язання власності або зобов'язання боргу, вилучити прибуток, отриманий від здійснення дохідних операцій (дохідних комісійних, активних та посередницьких операцій). Розмір



цього прибутку має бути достатнім, щоб окупити залучені й запозичені ресурси та поступове зростання банківського капіталу.

Розуміння ФРБ саме в широкому аспекті ставить на перше місце проблему управління пасивами та активами [2].

Тому вважаємо, що науково найбільш обґрунтованим є розгляд поняття ФРБ на макро- та мікрорівні. На макрорівні ФРБ є сукупністю усіх наявних фінансових ресурсів банківської системи держави й потенційних ресурсів, які банківська система може створити під час певного економічного етапу в конкретних його умовах. Ці ресурси можна використати, щоб фінансувати потреби домогосподарств, суб'єктів господарювання, держави та банків без ризику дестабілізації грошового ринку країни. На мікрорівні ФРБ є сукупністю грошових і не грошових (але виражених у грошовій формі) ресурсів, що є в розпорядженні банку на задах тимчасового користування або власності. Ці ресурси спрямовуються на забезпечення діяльності банку (забезпечення ліквідності, отримання прибутку, розвиток матеріально-технічної бази, зміцнення позицій на ринку). На практиці ФРБ існують в двох видах: активи (сукупність напрямів та об'єктів розміщення) та пасиви (сукупність джерел формування). Та в залежності від певних засад управління ФРБ може бути використана активна або пасивна форма [24].

Для більш повного розуміння сутності ФРБ доцільно оглянути їх класифікацію за найбільш суттєвими критеріями та ознаками: за складовими компонентами, джерелами формування, джерелами утворення, місцем мобілізації, економічним змістом, можливістю використання чи прогнозування розмірів ресурсу. Класифікація ФРБ наведена у Додатку Б [2].

Найчастіше в науковій літературі приводиться класифікація ФРБ за джерелами формування, коли їх поділяють на власні, залучені, позичені [14]. Трактуювання цих та інших важливих для розуміння сутності ФРБ понять наведено Додатку В [3; 4; 19; 21; 49].

Отже, власні кошти є однією зі складових ФРБ, джерело їх походження – внутрішнє. До них відносять кошти резервного, статутного, страхового та інших

капіталів банківської установи, які сформовані за рахунок прибутку та нерозподіленого прибутку поточного й минулих років.

Власні ФРБ гарантують прибутковість та фінансову стійкість банку. Збільшити власні кошти банку можна за допомогою таких методів:

- накопичення прибутку. Це є найбільш легкий та недорогий метод акумуляції капіталу саме для банківських установ, діяльність яких, як правило характеризується достатньо високою нормою прибутку. Так, невеликі банки, які мають можливість залучити інвесторів через відсутність відповідної репутації, покладаються даний метод;

- реінвестування прибутку. Підхід, який дозволяє зберегти існуючу систему контролю над діяльністю банку та уникнути зниження прибутковості акцій внаслідок збільшення їхньої кількості в обігу, не розширюючи коло власників.

Залучені кошти складають найбільшу частину пасивів БУ, їх обсяг значно перевищує розмір ВК. Залучені ФРБ визначають специфіку установи в якості посередника в фінансовій сфері. Також вони є головним джерелом формування ФРБ, що потім будуть спрямовані на використання у вигляді проведення активних операцій.

Основну частину залучених ФРБ становлять депозити, тобто, кошти, внесені до банку клієнтами (приватними та юридичними особами) на певні рахунки та використовувані ними відповідно до банківського законодавства. Недепозитні залучені кошти - це кошти, що може отримати банк як позику чи шляхом реалізації на грошовому ринку власних боргових зобов'язань. Недепозитні джерела банківських ресурсів різняться від депозитів тим, що вони не мають персонального характеру, а саме не асоціюються із конкретним клієнтом банківської установи, і їх можна придбати на ринку враховуючи конкурентну середу, а також ініціатива залучення даних коштів належить безпосередньо самому банку.

Розвиток фінансового ринку та інтеграційні процеси збільшують вагомість третього джерела ФРБ – запозичених коштів. Вони мають велике значення для

забезпечення поточної ліквідності у банку. Операція запозичення коштів – це купівля фондів, джерела їх запозичення – недепозитарні зобов'язання банку. Відмінна особливість запозичених коштів обумовлена механізмом акумуляції та полягає в тому, що їх формування здійснюється за ініціативи банківської установи. Слід додати, що під час формування залучених ФРБ ініціаторами є клієнти установи [2].

Структура ФБР є індивідуальною та залежить від ступеня спеціалізації банку, особливості його діяльності, стану ринку кредитних ресурсів країни і інших чинників. Універсальні банки, що переважно здійснюють операції з короткострокового кредитування, в якості основного типу залучених ФРБ беруть короткострокові депозити, іпотечні банки, що спеціалізують на довгостроковому кредитуванні під заставу нерухомості, отримують ФРБ за допомогою випуску й реалізації довгострокових зобов'язань.

Збалансованість та достатній обсяг ФРБ є важливою передумовою прибутковості, можливості підтримувати достатній рівень ліквідності та довіри учасників фінансового ринку. Забезпеченість ФБР сприяє підвищенню можливостей банку у задоволенні інвестиційних та поточних потреб фізичних та юридичних осіб в додаткових фінансових ресурсах.

## 1.2 Методологічні основи аналізу фінансових ресурсів банку

Оцінка ФРБ це одна з важливих складових загального банківського аналізу. Без дослідження стану ФРБ неможливо визначити рівень ліквідності, оцінити валютну позицію, спред та інші показники стану банку [6]. Загальні методи та підходи, що використовуються для банківського аналізу, можна використати також для аналізу стану управління ФБР.

Методи та прийоми можна охарактеризувати інтегруючим поняттям «інструментарій аналізу ФБР» [44]. Він включає в себе:

- метод порівняння (при аналізі ефективності управління ФБР використовується для зіставлення фактичних та нормативних показників, даних за різні роки для визначення тенденцій);

- метод приведення показників до порівнянного вигляду (приведення показників в іноземній валюті до гривневого еквіваленту, врахування показників інфляції та ін.);

- метод використання відносних та абсолютних показників (абсолютні показники використовуються для характеристики кількісних розмірів ФРБ, а відносні виражені найчастіше у формі коефіцієнтів чи відсотків).

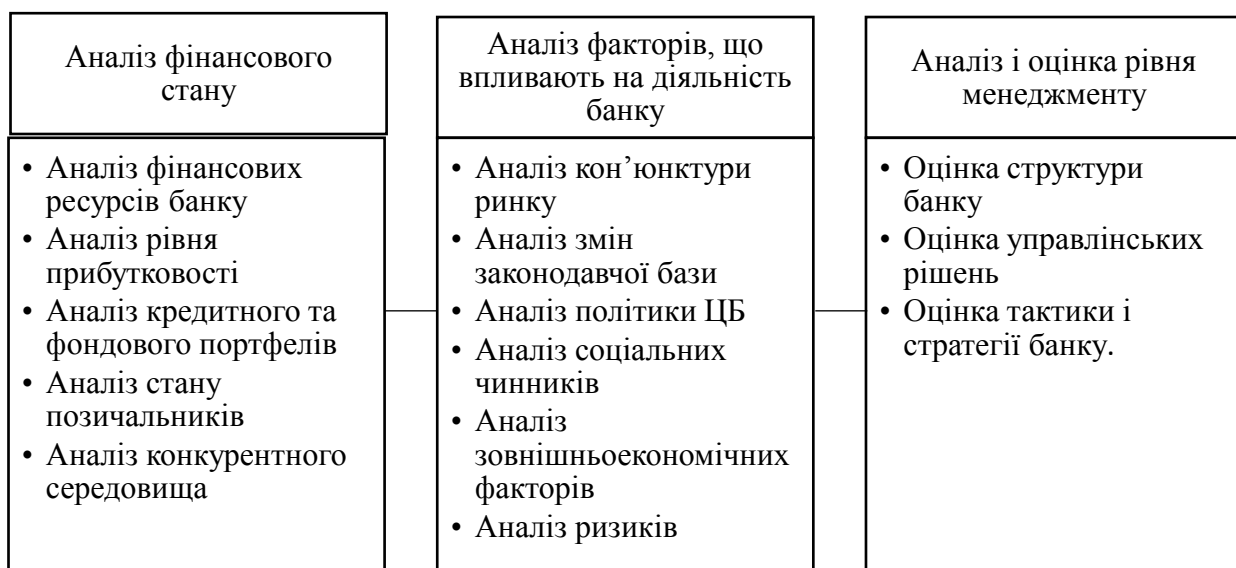


Рисунок 1.1 – Методи та підходи аналізу стану ФБР [13]

Показники для аналізу стану ФРБ наведені у таблиці 1.1. Надамо опис найбільш вживаним під час аналізу показникам.

За такими показниками, як рівень капіталізації, коефіцієнти адекватності регулятивного капіталу, співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів, надійності, захищеності власного капіталу, а також рівень капіталізації й мультиплікатор акціонерного капіталу можна зробити висновки стосовно рівня фінансової стійкості. Високий рівень фінансової стійкості означає, що банк має достатній розмір захищеного власного капіталу та необхідних резервів для покриття ризиків, здатний працювати в нестандартних умовах та мінімізувати

загрози фінансовій безпеці банку.

Таблиця 1.1 – Показники для аналізу стану ФРБ [16]

Показник	Розрахунок	Рекомендоване значення
Рівень капіталізації банку	Регулятивний капітал / Норматив Н1	$K_{р\kappa б} > 5$
Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу	Норматив Н2 / 100	$0,1 \leq K_{арк} \leq 0,15$
Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	Регулятивний капітал/ Сукупні активи	$0,09 \leq K_{рка} \leq 0,12$
Коефіцієнт надійності	Власний капітал/Зобов'язання	$0,1 \leq K_n \leq 0,15$
Мультиплікатор акціонерного капіталу	Ділові активи/Статутний фонд	$12 \leq K_{мк} \leq 15$
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Основні засоби/Власний капітал	$0,3 \leq K_{звк} \leq 0,5$
Коефіцієнт знецінення активів банку	Резерви під знецінення активів/Сукупні активи	$K_{зне} < 0,1$
Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб	Кошти клієнтів /Зобов'язання	$0,65 \leq K_{зд} \leq 0,75$
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	Строкові депозити /Зобов'язання	$0,5 \leq K_{зд} \leq 0,6$
Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання	Депозити до запитання/ Зобов'язання	$0,15 \leq K_{здз} \leq 0,3$
Коефіцієнт активності залучення коштів банків	Кошти банків/ Зобов'язання	$0,15 \leq K_{зкб} \leq 0,3$
Коефіцієнт продуктивного використання ділових активів	Продуктивні активи/ Ділові активи	$0,75 \leq K_{па} \leq 0,8$
Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель	Кредитний портфель/ Ділові активи	$0,6 \leq K_{ікп} \leq 0,7$
Коефіцієнт інвестицій у цінні папери та спільну господарську діяльність	Інвестиційний портфель/ Ділові активи	$0,2 \leq K_{ін} \leq 0,3$
Коефіцієнт високоліквідних активів	Високоліквідні активи/ Ділові активи	$0,15 \leq K_{ва} \leq 0,2$
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	Ділові активи/ Зобов'язання	$1 \leq K_{зл} \leq 1,2$
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	Продуктивні активи/Зобов'язання	$0,75 \leq K_{рл} \leq 1$
Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів	Кредитний портфель/ Кошти клієнтів	$1,1 \leq K_{лkd} \leq 1,5$
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	Високоліквідні активи + ОЗ/ Зобов'язання	$0,2 \leq K_{глз} \leq 0,3$
Коефіцієнт стабільності депозитної бази	Депозити до запитання/ Строкові депозити	$K_{сдб} < 0,3$
Загальний рівень прибутковості	Прибуток до оподаткування/ Доходи банку	$K_{зрп} \geq 0,1$
Окупність витрат доходами	Доходи банку/ Витрати банку	$K_{овд} > 1,1$
Рентабельність капіталу, ROE	Чистий прибуток/ Власний капітал	$ROE \geq 0,15$

Продовження таблиці 1.1

Показник	Розрахунок	Рекомендоване значення
Рентабельність активів, ROA	Чистий прибуток/ Сукупні активи	ROA $\geq$ 0,02
Чиста процентна маржа	процентні (доходи – витрати)/ Ділові активи	ЧПМ > 0,07
Коефіцієнт резервування під знецінення активів і пасивів	Резерви під знецінення А і П/ Витрати банку	Крап < 0,1

Друга група показників (коефіцієнт активності залучення коштів юридичних та фізичних осіб, строкових депозитів, депозитів до запитання та коштів банків, показник продуктивного використання ділових активів, інвестицій у кредитний портфель та ін.) дає можливість дослідити спрямованість банківської політики щодо залучення ресурсів та їх розміщення в активи. Оскільки банк здебільшого працює з чужими грошима, рівень його ділової активності щодо залучення зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності має бути високим. З іншого боку, надлишкова ділова активність може призвести до погіршення фінансової стійкості банку, особливо в нестабільних умовах. Так, висока питома вага строкових депозитів у зобов'язаннях банку є позитивним моментом, оскільки це свідчить про стабільність ресурсної бази і дає змогу банку розпоряджатися коштами тривалий термін. Однак це підвищує середню вартість ресурсів, тому бажано дотримуватись оптимального для конкретного банку співвідношення між залученими коштами до запитання і строковими. Значну увагу слід приділяти залежності банку від ресурсів міжбанківського ринку. Цей вид ресурсів є досить мобільним і відрізняється оперативністю залучення значних обсягів коштів. З іншого боку, відсоткові ставки за міжбанківськими коштами є дуже мінливими, особливо в кризових ситуаціях, коли на ринку попит на ресурси набагато перевищує пропозицію. Оптимальними мають бути й показники ділової активності, пов'язані з формуванням активів банку. Значення цих показників вказують на потенційні можливості банку генерувати прибуток, але вітчизняним банкам потрібно бути більш стриманими і консервативними, а не демонструвати

вкрай необережну кредитну політику.

Третій блок показників характеризує ліквідність. Ступінь покриття зобов'язань активами та ліквідність самих активів постійно контролюється банком через розрахунок обов'язкових економічних нормативів НБУ. Підтримання надлишкового рівня ліквідності може свідчити про недостатньо ефективне розміщення наявних ресурсів та неспроможність банку збільшити розмір прибутку. Низький рівень ліквідності є свідченням високої ділової активності банківської установи і бажання збільшувати рівень прибутковості, при цьому може призвести до нестачі фінансових ресурсів та втрати наявних можливостей щодо виконання свого функціоналу з обслуговування клієнтів.

Остання група показників оцінки стану ФРБ є показники рентабельності та доходності. Коефіцієнти рентабельності показують, яка частка прибутку припадає на аналізований нами фінансовий ресурс, будь то активи, власний капітал, залучений капітал, статутний капітал, тощо. Світовою банківською практикою, ці показники уточнюються за допомогою показника загальної рентабельності, який можна визначити як відношення прибутку, що був отриманий за певний час, та акціонерного капіталу (статутного фонду). Назва цього показника у світовій банківській практиці звучить як ROE (return on equity), і обчислюють його як відношення чистого прибутку БУ та його власного капіталу. Завдяки показнику ROE можна побачити, наскільки ефективно здійснює свою діяльність комерційний банк, при цьому надається характеристика продуктивності вкладених акціонерами (пайовиками) фінансових ресурсів. Величина ROE безпосередньо залежить від відношення власних коштів та залучених у загальній валюті балансу комерційних банків. При цьому, чим більша питома вага власних коштів комерційних банків, тим більше надійність банків, тим складніше здійснювати забезпечення високої прибутковості свого капіталу.

Ще один важливий показник загальної рентабельності здійснення діяльності банків – це норма прибутковості активів (ROA – return on assets), який показує обсяг прибутку, який припадає на одну гривню банківських активів. Цей показник застосовують під час здійснення аналізу активних операцій комерційних банків, і

навіть в оцінці ефективності управління банком.

Коефіцієнт дохідності фінансового ресурсу обчислюється як відношення чистого прибутку до обсягів цього ресурсу. Показує яка частка чистого (після оподаткування) прибутку припадає одну гривню ресурсу. Показник важливий для власників банку, його збільшення є свідченням щодо зростання рівня віддачі інвестованих власником коштів.

Коефіцієнт прибутковості активів характеризує обсяг прибутку, отриманий на кожну гривню активів. Цей показник дає можливість охарактеризувати ступінь прибутковості існуючих активів, дуже високе значення даного показника може свідчити про достатньо високий рівень ризикованості політики банку в процесі розміщення активів. Для визначення активів, які найбільше впливають на зростання рентабельності, доцільно розрахувати рентабельність найбільших складових (кредитні операції, операції з цінними паперами, валютою тощо) активів кредитної установи.

Прибутковість доходів (маржа прибутку), показує питому вагу прибутку у сумі отриманих доходів.

Активи мають бути показані не враховуючи резерви для покриття можливих втрат, розподілу суми прибутку, амортизації, витрат, у разі якщо аналіз проводиться не на квартальну дату. Тренд є стабільним, якщо відхилення не вище 5%.

Власні кошти є сумою фондів банківської установи, прибутку як звітного так і попереднього періодів, доходів, у разі аналізу неквартальної дата не враховуючи використання прибутку звітного і попереднього періодів, збиткових результатів звітного і попереднього років і витрат аналізуючи не на квартальну дату. Тренд є стабільним, у разі незначного відхилення (більше 5%).

Чистий прибуток за період пропонується розглядати за квартал або за рік. Виокремлення показника чистого прибутку за окремий період здійснено тому, оскільки банк функціонує ефективно, то тренд за показником прибутку накопичувальною сумою, як правило, буде позитивним, навіть у разі якщо у



звітному кварталі доходи значно менше, ніж у попередньому. Відстежити ситуацію за періодами допомагає показник чистого прибутку за період.

У систему показників, що характеризують ефективність діяльності банку, крім показників рентабельності, необхідно включити низку показників станом на звітну дату, попередню, а також відсоток змін даних показників за певний термін. Якщо зміни величин показників незначні, цей стан називається стабільним трендом [16; 18; 26].

Також треба звертати увагу на різноманітні впливові видання, що публікують статистику та рейтинги фінансових установ, це зазвичай загальна інформація, але вона також може дати уявлення про стан справ БУ. Оскільки рейтинги публікуються нерегулярно, цей показник може бути відсутнім, однак як ринковий індикатор цей показник та його тренд є досить важливим.

Метод групувань передбачає застосування різних угруповань рахунків балансу, ФРБ групуються за ступенем ліквідності, рівнем прибутковості чи вартості.

Метод табличного відображення передбачає побудову аналітичних таблиць для відстеження зв'язків між показниками та наочності.

Операційно-вартісний аналіз необхідний для оцінки ефективності залучення окремих видів ФРБ [10; 18].

Аналіз ФРБ має відповідати загальним принципам банківського аналізу: оперативність, об'єктивність та систематичність [9].

Типи аналізу ФРБ можна поділити на комплексний аналіз (охоплює всі елементи управління ФРБ) та вибіркового (вивчаються певні елементи управління ФРБ) [20].

Моделі аналізу ФРБ поділяються в свою чергу на нормативні та описові. Їх характеристика наведена на рис. 1.2.

У рамках описових моделей існує вертикальний та горизонтальний аналіз. Вертикальний аналіз потрібен для оцінки статичного стану ФРБ, він дає уявлення щодо кожної складової ФРБ на певний момент в їх загальному обсязі. А

горизонтальний аналіз дає можливість оцінити динаміку ФБР в цілому та по складових, на підставі цього можна визначати тенденції та робити прогнози [13].

#### Дескриптивні моделі.

- моделі, які носять описовий характер і засновані на використанні інформації бухгалтерської звітності; до них відносять складання форм звітності стосовно фінансових ресурсів банку, надання звітності щодо них в різних аналітичних розрізах, їх вертикальний та горизонтальний аналіз, а також аналіз із використанням аналітичних коефіцієнтів

#### Нормативні моделі.

- моделі, які встановлюють нормативи показників фінансових ресурсів банку та аналізу відхилень фактичних даних від цих нормативів.
- нормативи, встановлені державними органами (НБУ — нормативи капіталу);
- нормативи, встановлені на основі загальної економічної практики (нормативне значення співвідношення міжбанківських кредитів банку та його загальних зобов'язань тощо);
- нормативи банку для внутрішнього використання.

Рисунок 1.2 – Моделі аналізу ефективності управління ФРБ [18]

Корисним для аналізу ФРБ є портфельний підхід. За ним аналізувати стан ФБР можна на підставі їх поділу на портфелі: заборгованість перед НБУ та бюджетом; заборгованість перед клієнтами; заборгованість перед іншими банками; власний капітал; цінні папери боргу банку. Портфель вивчається з точки зору на його обсяг структуру, динаміку, рівень витрат на залучення цих ФРБ, ризику [32].

Доцільно підходити комплексно до аналізу ефективності управління ФРБ з урахуванням головних принципів аналізу та особливостей певних видів ФРБ (рисунок 1.3).

Головними цілями аналізу ФБР є:

- визначення обсягу залучених коштів, структури;
- визначення обсягу власних коштів, структури та тенденцій змін;
- огляд дотримання нормативів достатності капіталу (власних коштів) [13].

Аналіз починається зі з'ясування співвідношення залучених та власних коштів шляхом зіставлення балансових даних щодо поточного та базового років з

виокремленням статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, резервного капіталу, спеціальних фондів за видами на підставі інформації аналітичного обліку [28].

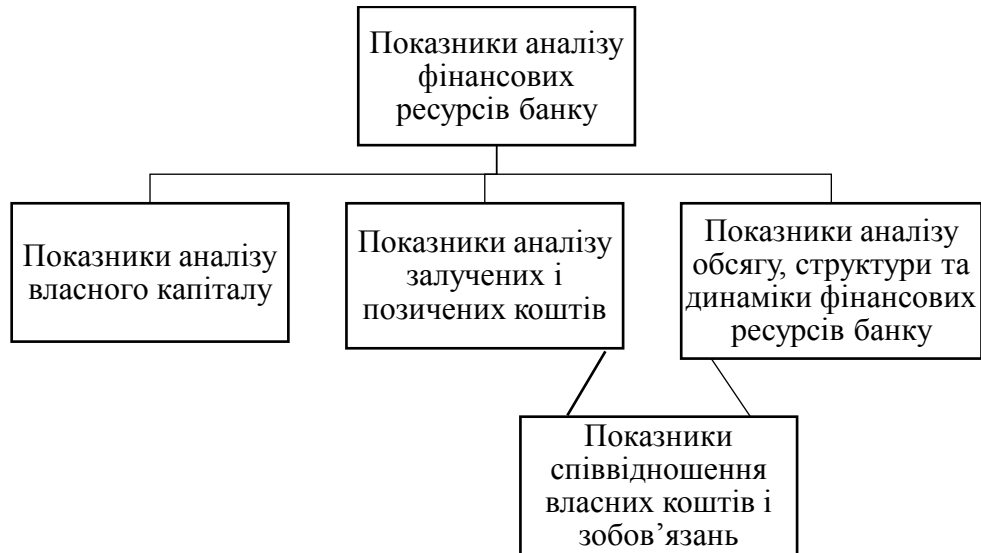


Рисунок 1.3 – Групи показників для комплексної оцінки ФРБ [13]

Досліджується вага окремих видів власних коштів відносно загального обсягу власного капіталу або всіх ФБР. Для з'ясування проблем та тенденції управління ФРБ щодо посилення або посилення ролі окремих видів власних коштів використовується зіставлення протягом декількох років [35].

Мета аналізу управління залученими коштами – це визначення ролі окремих їх видів, оцінка тенденції до скорочення або збільшення, формулювання висновку відносно політики управління. Підчас аналізу окремо розглядаються строкові депозити, депозити до запитання, міжбанківські депозити та кредити підприємств, депозити та вклади фізичних осіб. По відношенню до кожного типу залучених коштів дається висновок щодо зростання (зниження), фактів, які це зумовили. На підставі аналізу динаміки структури залучених коштів дають оцінку якості управління ФБР [8; 29].

На наступному етапі з'ясовують причини недостатнього використання резервів ФРБ, які можуть мати об'єктивний характер (економічний стан країни, інфляційні очікування), або низький рівень менеджменту ФРБ [13; 15].

Джерела інформації для аналізу ФРБ можуть бути публічні (наукові дослідження, матеріали преси, нормативні та законодавчі документи), облікові (управлінський облік, бухгалтерська та фінансова звітність), внутрішні (акти внутрішнього аудиту, матеріали зборів акціонерів або засідань ради директорів), позаоблікові (акт перевірки вищих організацій та зовнішнього аудиту, матеріали перевірки органами державного контролю та ін.) [13].

### 1.3 Теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами банку

Управління ФРБ на рівні БУ уособлює діяльність, яка пов'язана із залученням коштів кредиторів та вкладників, визначенням структури та величини ресурсів у взаємозв'язку з розміщенням [27].

Метою управління ФРБ виступає формування ефективно функціонуючої системи управління фінансовою діяльністю, яка направлена на максимізацію ринкової вартості банку, підвищення її фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності на зовнішньому та внутрішньому ринку [26]. Для досягнення цієї мети банки потрібно виконання завдань, наведених на рис. 1.4.

Управління ФРБ у широкому розумінні передбачає спроможність системи виконати власні функції з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів щодо формування ресурсного потенціалу. Ці фактори можна поєднати у три групи:

- 1) неконтрольовані. Банк не може змінити або попередити їх вплив, враховує їх як задані величини. Це макроекономічні фактори, нормативи регулюючих органів, стан ринку та ін.;

2) частково контрольовані. Банк може частково змінити їх вплив на мобілізацію ресурсів. До них належать поведінка власника, конкурента, клієнтів;

3) внутрішньо-системні. Це ендогенні величини впливу, котрі банк має можливість змінити таким чином, щоб регулювати обсяг ресурсів у відповідності з визначеними цілями [17].

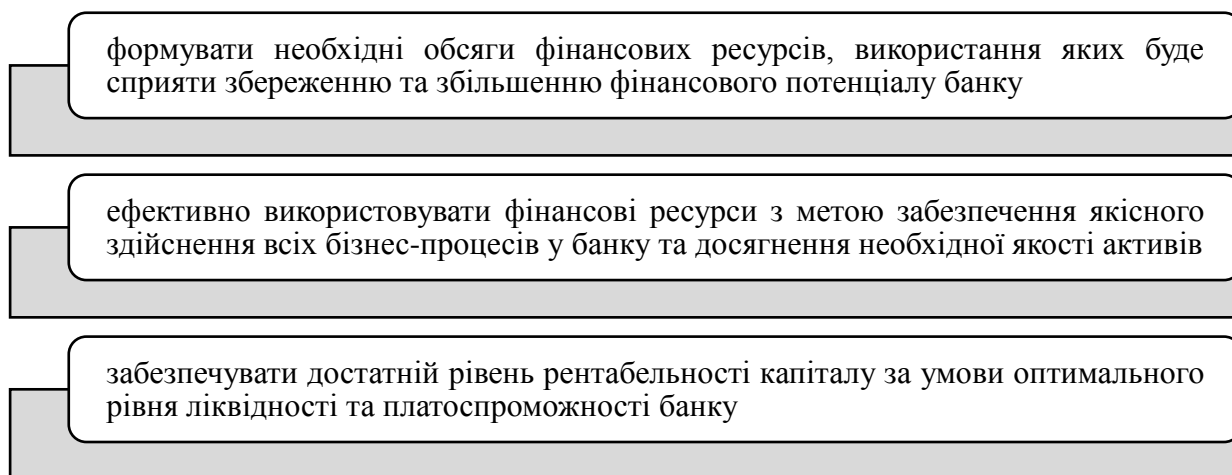


Рисунок 1.4 – Завдання управління ФРБ [34]

Управління ФБР це багатоаспектний процес щодо отриманих з різних джерел коштів, що формуються під час перерозподільчих та розподільчих відносин, використовуються у діяльності для отримання прибутку [36]. Ефективне управління ФРБ забезпечується реалізацією принципів, що перераховані на рис. 1.5.

Перераховані принципи є основою функціонування фінансової політики банку, що формує внутрішню нормативну базу для управління ФРБ.

До функцій управління ФРБ відносять функцію забезпечення руху фінансових ресурсів та функції акумуляція та трансформація.

Принципи допомагають ув'язати функції управління ФРБ з стратегічними цілями розвитку, реалізацією конкурентної стратегії банку [40].

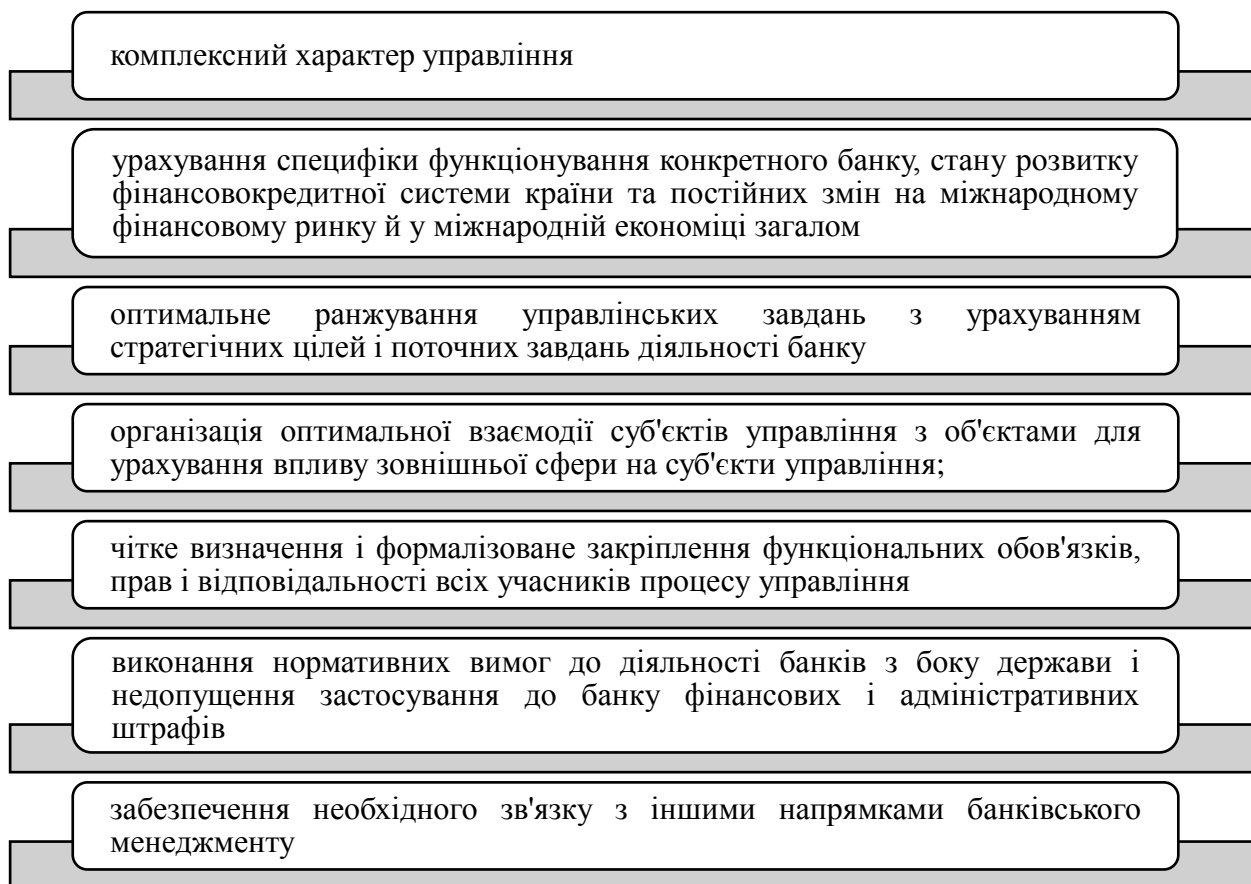


Рисунок 1.5 – Принципи управління ФРБ [34]

Принципи та наведені вище функції реалізуються за допомогою певних методів управління ФРБ, що наведені на рис. 1.6.

Перераховані методи знаходяться в тісній взаємодії, застосовуються в комплексі, утворюючи цим єдину систему, спрямовану на досягнення головної мети управління ФРБ [34].

За напрямками управління розрізняють управління пасивами, активами, ризиками, ліквідністю, власним капіталом, банківським портфелем та ін. [38]. На практиці окремі підходи до управління ФРБ існують паралельно. Частина банків концентрує увагу на управління активами, значна більшість використовує методи управління автономні, через пасиви. Є банки, що досить активно використовують прогресивні методи управління ФРБ, виходячи з позиції інтегрованого управління пасивами та активами, яка найповніше враховує сучасні реалії та потреби.

Фінансові:

- 1) методи, що використовуються для формування власного капіталу банку (акціонування та інші форми пайового фінансування, капіталізація прибутку);
- 2) методи, що використовуються для формування залученого капіталу банку (кредитне фінансування, боргове фінансування, депозитне фінансування, квазидепозитне фінансування).
- методи, що оптимізують банківські ризики (лімітування, диверсифікація, страхування).
- методи, що забезпечують банківську ліквідність (трансформація, резервування, фондвання)

Нормативні:

- статут, накази, розпорядження, інструкції, регламенти, нормативи, стандарти, в їх числі соціальні;

Адміністративні:

- організаційні, розпорядчі;

Соціально-психологічні:

- переконання, вплив, примусове застосування авторитету, звернення до певних почуттів, спонукання до підвищення значущості роботи

Економічні

- метод загального фонду коштів, метод розподілу активів, метод наукового управління

Економіко-математичні

- метод лінійного програмування, метод динамічного моделювання управління фінансовими потоками, використання моделей, заснованих на теорії нечітких множин

Рисунок 1.6 – Методи управління ФРБ [34]

При розробленні механізму управління ФРБ враховують економічні умови (важливі для визначення розміру процентної ставки, попиту, забезпеченості ресурсами); конкурентне середовище (необхідно для визначення розміру плати за послуги); цінові обмеження; рух грошових коштів, який відбувається через проведення пасивних та активних операцій; потенційні можливості зростання банку [37].

Для забезпечення чіткої роботи системи управління ФРБ весь процес проходить у чотири етапи, які наведені на рис. 1.7.

1.1. Формування інформаційної бази банку.

1.2. Оцінка основного фонду та запозичених коштів.

- бухгалтерський підхід, який ґрунтується на основі розрахунку певних груп коефіцієнтів, серед яких можна виділити: коефіцієнти рентабельності, платоспроможності, достатності капіталу, ліквідності;
- вартісний підхід, згідно з яким розраховується розмір оплати за користування позиковими та залученими коштами;
- підхід на основі поверненості, який ґрунтується на розмежуванні коштів за ознакою потреби та механізмів їхнього повернення.

1.3. Загальна оцінка ФБР.

- Оцінка ФБР, що відбувається за наступними методиками: методика В. С. Кромонава; методика Euromoney; методика CAMEL.
- Аналіз фінансових ресурсів на підставі даних фінансової звітності банку та обраної на попередньому етапі методики розрахунку.
- Контроль за дотриманням відповідних норм – відношення показників до нормативів.
- Рейтингова оцінка фінансових ресурсів у відповідності до обраної методики, дозволяючи більш детально оцінювати реалізацію програми з забезпечення фінансовими ресурсами.

1.4. Розробка та реалізація програми банком з забезпечення фінансовими ресурсами.

Рисунок 1.7 – Система управління ФРБ [25]

Така система управління ФРБ дозволяє провести комплексну оцінку з урахуванням чинників впливу. Чим ефективніше проводиться процес управління ФРБ, тим більший прибуток отримує банк, зростає еластичність у діях під час кризових явищ в економіці.



## **2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ АТ «ОЩАДБАНК» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НИМИ**

### **2.1 Характеристика банківської діяльності АТ «Ощадбанк»**

АТ «Ощадбанк» було засновано у 1991 р. на базі колишнього Ощадбанку СРСР, що діяв в Україні. У 2011 р. він трансформувався з ВАТ «Державний ощадний банк України» на АТ «Ощадбанк». Банк спеціалізується на проведенні фінансових, валютних операцій з органами влади та державними підприємствами. Всі акції банку належать державі, тобто він є державним [53].

АТ «Ощадбанк» є великим банком з розгалуженою мережею філій та установ – 1580. Станом на 2022 р. він є другим в країні за величиною активів та за кількістю відділень. Також за даними НБУ АТ «Ощадбанк» займає другу позицію за розміром капіталу, кредитного портфеля, обсягом депозитів фізичних осіб. Установа обслуговує приблизно 7 млн. клієнтів [52].

АТ «Ощадбанк» відповідно до власної бізнес-моделі є універсальним банком, проте пріоритетне значення надано питанню співпраці з ММСБ, утримуючи також міцну позицію за напрямком корпоративного бізнесу [53]. Перелік банківських продуктів та послуг, які надає АТ «Ощадбанк», перераховано на рисунку 2.1.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» наведена у Додатку Г. Вона повністю відповідає вимогам законів та нормативно-правових актів, містить органи контролю та управління, здатна забезпечити ефективне делегування внутрішнього контролю та повноважень.

Стратегію АТ «Ощадбанк» було розраховано на період з 2018 до 2022 рр., її метою є диверсифікація та масштабування бізнесу базуючись на якісному задоволенні потреб клієнтів, проведення внутрішньої оптимізації структури і процесів, подальшого розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів із поступовим переходом на рівень високої та стабільної прибутковості до 2022 року.

Для роздрібного бізнесу	Для ММСБ	Для корпоративного бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);</li> <li>• активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання енергоефективності;</li> <li>• продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами;</li> <li>• додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;</li> <li>• активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, овердрафти, кредити та програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва, програма мікrokредитування, гарантії та авалювання векселів;</li> <li>• додаткові сервіси: - система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight; програма «Будуй своє».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, проектне фінансування;</li> <li>• фінансування муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив Уряду;</li> <li>• пасивні продукти – строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб;</li> <li>• додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2; веб-сервіс для обміну електронними документами для взаємодії при передаванні документів від контрагента до Ощадбанку.</li> </ul>

Рисунок 2.1 – Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк» [53]

Але у зв'язку з повномасштабним вторгненням та початком воєнних дій з боку РФ стратегічні виклики та завдання банку було переглянуто. Усвідомлюючи роль та значення АТ «Ощадбанк» як банку, системно важливого для економіки країни, з моменту початку війни постійно розроблюються та вживаються заходи з підтримки підприємств сфери ММСБ, а також суб'єктів великого підприємництва. АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану та суттєвих обмежень

щодо застосування ряду інструментів урегулювання продовжує виконувати дії, спрямовані на зменшення обсягу непрацюючих активів.

SWOT-аналіз банку для визначення перспективних напрямків вдосконалення діяльності наведено у додатку Д [39]. Було визначено, що значна кількість банкоматів та відділень дасть змогу ефективно впроваджувати нові банківські послуги, а наявність репутації надійного банку з гарантованим поверненням вкладів допоможе розширити асортимент послуг для населення та підвищити конкурентоспроможність. Ризик неповернення наданих кредитів є значним, його можна зменшити шляхом надання кредитних канікул. Доцільним бачиться покращення якості сервісу та функціоналу Інтернет-банкінгу, що призведе до зменшення недоліку низької швидкості обслуговування клієнтів та недосконалої системи самообслуговування. Підвищення швидкості обслуговування в свою чергу зменшить кількість клієнтів, які переходять до конкурентів.

Розглянемо головні показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» протягом 2018-2022 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2021 рр., млн. грн.

Стаття доходів	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021/2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Доходи	33147	100	35580	100	40400	100	43802	100	32,14
Процентний дохід	19351	58,4	19066	53,6	18462	45,7	21352	48,7	10,34
Комісійні доходи	5236	15,8	6439	18,1	8044	19,9	9802	22,4	87,20
Операційні доходи	8560	25,8	10075	28,3	13894	34,4	12648	28,9	47,76

Протягом аналізованого періоду загальні доходи АТ «Ощадбанк» демонструють тенденцію до зростання, їх обсяги збільшилися на 32%. Процентні

доходи займають найбільшу частку в наведеній структурі доходів і мають в цілому тенденцію до зростання, але в цілому їх частка в загальній структурі зменшилася через зростання інших видів доходів.

АТ «Ощадбанк» характеризується значним показником співвідношення доходів від ОВДП до чистого процентного доходу – близько 42%, про що свідчать дані, наведені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Вплив доходів від «капітальних ОВДП» на процентні доходи АТ «Ощадбанк», 2020 р. [57]

З урахуванням обсягів операційних та адміністративних витрат, які будуть проаналізовані нижче, без цих доходів від «капітальних ОВДП» банк ймовірно став би операційно збитковим й отримав негативний фінансовий результат.

Також можна відмітити зростання процентних та комісійних доходів, що вказує на збільшення обсягів діяльності АТ «Ощадбанк».

У таблиці 2.2 проведено огляд динаміки та структури витрат. Визначено, що процентні витрати зменшились на 42,5%, але все ще займають найбільшу частку в структурі загальних витрат (від 34,46 до 57,67 %). Це свідчить, що АТ «Ощадбанк» протягом аналізованого періоду використовував депозитні операції для залучення ФРБ. Іншу тенденцію мають комісійні витрати, які зросли на 103,16%.

Збитковість АТ «Ощадбанк» в попередні періоди викликала зниження обсягів сплаченого та відшкодованого податку на прибуток. У 2021 р. установа була прибутковою, вона ефективно функціонувала за рахунок зростання інших операційних доходів й інших доходів, зменшення обсягів процентних витрат.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура витрат АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2021 рр., млн. грн.

Стаття витрат	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Витрати	24362	100	25625	100	24596,9	100	23185,3	100	-4,83
Процентні витрати	13895	57,04	13567	52,94	10476	42,6	7989	34,5	-42,50
Комісійні витрати	1771	7,27	2236	8,726	3081	12,5	3598	15,5	103,16
Операційні витрати	8567	35,17	9821	38,33	10996	44,7	11596	50	35,36
Відшкодуван- ня податку на прибуток	129	0,53	0,969	0,004	43,9	0,18	2,3	0,01	-98,22

Дослідимо динаміку чистого прибутку АТ «Ощадбанк», наведену на рисунку 2.2.

Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» за період 2018-2021 рр. дає підстави стверджувати, що установа дотримувалась вектору розвитку, який було визначеного її стратегічними документами: посилення уваги на комерційній успішності та підготовки банку до приватизації, яка мала відбутися у 2025 р. Але після початку війни з РФ АТ «Ощадбанк» демонструє збитковість діяльності починаючи вже з другого кварталу 2022 року, незважаючи на прибутковість діяльності у період 2018-2021 рр.

Тобто накопиченого запасу міцності виявилось недостатньо. Слід зазначити, що міжнародні дані свідчать, що державні банки є загалом більш вразливими до криз у порівнянні з приватними установами. Це підтверджують

результати стрес-тестувань, проведених НБУ у 2018-2019 рр., які засвідчили, що при настанні кризових явищ державні банки, а саме АТ «Ощадбанк», потребуватимуть найбільші обсяги капіталу серед усіх банків.

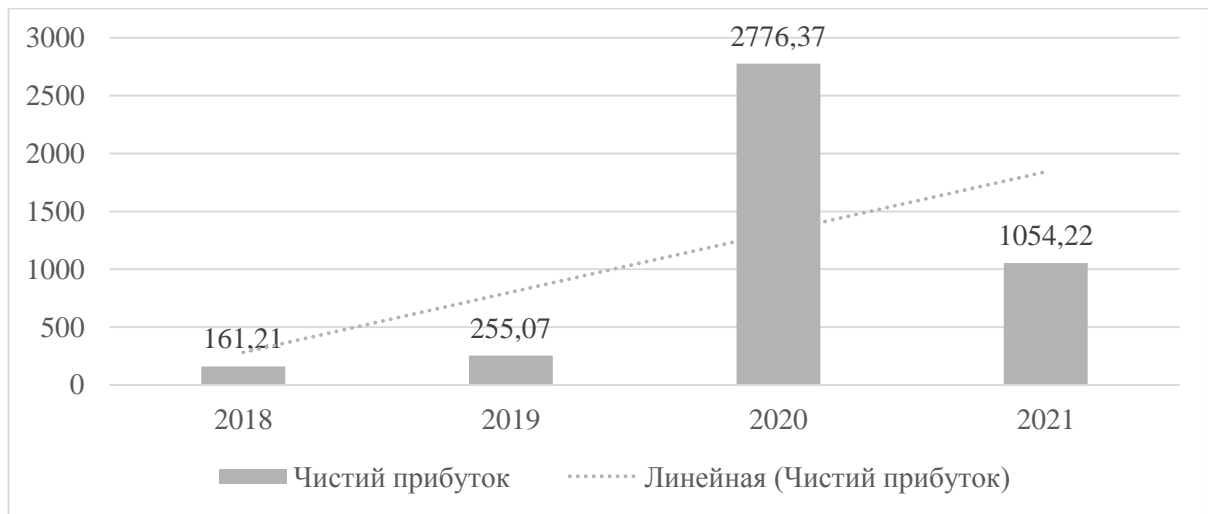


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2018-2021 рр., млн. грн.

Розглянемо в таблиці 2.3 динаміку та структуру активів банку.

Спостерігається тенденція щодо зростання обсягів активів. Це почалося після кризи 2014–2016 рр., коли посилилася позиція банку на ринку. Вкладники його вважали менш ризиковим, ніж приватні банки, так як сподівалися на державку підтримку у випадку проблем з ліквідністю або капіталом. Крім того, всі вклади населення державою гарантовані в повному обсязі.

На кінець 2021 р. активи АТ «Ощадбанк» розподілилися так: інвестиційний портфель - 55%; чистий кредитний портфель - 32%; інші активи - 13%. Кредитний портфель в свою чергу складається з заборгованості корпоративних клієнтів - 69%, заборгованості фізичних осіб - 18% та заборгованості клієнтів з сфери ММСБ -13%. Обсяг чистих кредитів скоротився, незважаючи на досить активну участь установи в державній програмі кредитування ММСБ. Портфель строкових депозитів представлено коштами фізичних осіб - 88%; коштами ММСБ - 9%; коштами клієнтів з корпоративного бізнесу – 3%. Значна частка процентних доходів АТ «Ощадбанк» сформована за рахунок інвестицій в цінні папери та кредитів, наданих юридичним особам.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура активів АТ «Ощадбанк» за 2018-2021 рр., млн. грн.

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Грошові кошти та їх еквіваленти	10601	4,87	58803	23,60	26514	11,35	19001	8,09	79,24
Кошти в інших банках	10910	5,02	40	0,02	0	0,00	0	0,00	-100,00
Кредити надані клієнтам	67543	31,06	65168	26,16	63226	27,07	74754	31,81	10,68
Інвестиції	116590	53,61	113616	45,60	130252	55,76	128686	53,92	8,66
Інвестиційна нерухомість	797	0,37	809	0,32	634	0,27	633	0,27	-20,58
Основні засоби та нематеріальні активи	8954	4,12	9927	3,43	9725	3,39	6947	8997	-22,41
Інші активи	2065	0,95	2759	0,86	3210	2,16	2900	2,95	235,35
Усього активів	217485	100	249145	100	233599	100	234971	100	8,04

Іншим напрямком аналізу є дослідження структури кредитів та депозитів. Аналіз кредитного портфелю АТ «Ощадбанк» за період з 2018 по 2021 рік наведено на табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Кредити та заборгованість клієнтів АТ «Ощадбанк» за 2018-2021 рр., млн. грн.

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Кредити юридичним особам	58580	91,5	54754	87,9	50845	80,42	58111	77,74	-0,80
Кредити фізичним особам	5412	8,5	7564	12,1	12381	19,58	16643	22,26	207,52
Всього кредитів	63992	100	62318	100	63226	100	74754	100	16,82

З даних, наведених у таблиці 2.4 бачимо, що обсяги наданих кредитів за аналізований період зростають. Обсяги наданих кредитів фізичним особам збільшувались протягом років (у 2021 р. становить 11643 млн. грн, що на 207,52% більше за 2018 р.). Найбільшу питому вагу в структурі кредитного портфеля за видами кредитів посідають кредити з використанням платіжних карток.

Обсяги надання кредитів юридичним особам навпаки незначно зменшувались (у 2021 р. обсяги зменшились на 0,8% порівняно з 2018 р.) та значно зменшується їх частка в загальній структурі. Проте все рівно найбільшу частку в загальних кредитах становлять кредити, надані юридичним особам. Кредити протягом року переважно видавалися на енергетичний сектор (частка в кредитах становила 25,26%), будівництво та нерухомість (14,87%), нафтогазову та хімічну промисловість (9,5%).

На кредитну політику банків негативно впливають достатньо високі кредитні ризики, а також недосконалі методи щодо їх аналізу і управління, змінна ресурсна база банківських установ, незначний рівень фінансової грамотності населення, відсутність досконалого нормативного забезпечення кредитної політики банку, збільшення рівня політичних і економічних ризиків, інфляція, зменшення кількості позичальників, які є платоспроможними.

Аналіз динаміки та структури депозитного портфелю наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка та склад коштів клієнтів в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2021 рр., млн. грн.

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Кошти юр.осіб	58459	38	95236	47	60808	33	67916	35,47	16,18
Кошти фіз.осіб	95557	62	106907	53	125359	67	123543	64,53	29,29
Всього коштів клієнтів	154016	100	202143	100	186167	100	191459	100	24,31



У 2021 р. порівняно з 2018 р., спостерігається зростання обсягу коштів клієнтів у АТ «Ощадбанк» на 24,31%. Більшими темпами зростають обсяги коштів фізичних осіб. В структурі депозитного портфелю АТ «Ощадбанк» переважає частка коштів фізичних осіб, а саме 64,53% – кошти фізичних осіб, і 35,47% – кошти юридичних осіб. Отже, АТ «Ощадбанк» активно здійснює залучення коштів населення на депозитні і поточні рахунки як в національній так і в іноземній валюті, надає можливості своїм клієнтам здійснювати відкриття поточних рахунків (зокрема для одержання пенсійних виплат) і депозитні рахунки які можна поповнювати, із виплатою процентів авансом, або щомісячно або щоквартально чи при закритті рахунку із можливістю додавання процентів до основної суми депозиту.

Серед секторів економіки впродовж аналізованого періоду найбільша частка депозитів приходить на підприємства енергетики, транспорту та торгівлі. Зменшення обсягів депозитів юридичних осіб у 2020 р. пов'язано щ зі зменшенням вкладів АТ «Нафтогаз».

Можна відмітити, що основними цілями управління депозитними ресурсами АТ «Ощадбанк» є: задоволення попиту клієнтів на депозитні ресурси; підтримка банком власної ліквідності; отримання суми прибутку, якої буде достатнього для дивідендних виплат, розміри яких будуть задовольняти акціонерів, і для подальшого розвитку банку.

## 2.2 Оцінка фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк»

Проаналізуємо стан ФРБ АТ «Ощадбанк», для цього необхідно розглянути основні показники діяльності, динаміки зобов'язань та власного капіталу. Проаналізуємо структуру та динаміку власного капіталу АТ «Ощадбанк» у 2018 – 2021 рр. (таблиця 2.6).

Стосовно показника власного капіталу спостерігається позитивна тенденція. В структурі власного капіталу найбільша частка належить акціонерному капіталу, його розмір не зменшувався протягом аналізованого періоду. Незначне зменшення обсягів непокритого збитку вказує на більш ефективне розміщення власних ФРБ протягом 2020-2021 рр, у попередні роки показник вказує на більш негативні результати роботи банківської установи в цілому через неефективний менеджмент.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2018-2021 рр., млн. грн.

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018,%
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Акціонерний капітал	49725	268,16	49725	254,26	49725	226,63	49725	227,32	0,00
Резерв переоцінки будівель	1822	9,83	1817	9,29	1573	7,17	1565	7,15	-14,11
Резерв переоцінки за фінансовими активами	0	0,00	639	3,27	429	1,96	146	0,67	0,00
Резерв переоцінки інвестицій	216	1,16	387	1,98	547	2,49	544	2,49	151,85
Кумулятивна сума курсових різниць	0,0	0,0	1,0	0,0	1,5	0,0	1,4	0,0	100,00
Непокритий збиток	-33220	-179,15	-33005	-168,76	-30335	-138,26	-30107	-137,64	-9,37
Всього власного капіталу	18543	100	19557	100	21941	100	21874	100	17,96

Стабілізація відбувалася з 2019 р., наслідком чого є слабка позитивна динаміка обсягів непокритого збитку в 2019 р. у зіставленні із 2018 р. на 0,64%.

До негативних факторів впливу на діяльність банку слід віднести низькі доходи населення, незадовільний фінансовий стан позичальників призводить до формування значних обсягів резервів, що в умовах недостатньо стабільних джерел надходження ресурсів значно ускладнює формування ФРБ.

Динаміка й структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» за період з 2018 по 2021 роки представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка і структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» 2018-2021 рр., млн. грн.

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Кошти банків	54	0,03	58	0,03	5832	2,76	7608	3,57	13988,89
Рахунки клієнтів	154016	77,31	202143	88,06	186165	87,96	191452	89,85	24,31
Міжнародні кредити	34497	17,32	18303	7,97	11744	5,55	7908	3,71	-77,08
Інші запозичені кошти	6619	3,32	4430	1,93	4453	2,10	2818	1,32	-57,43
Інші зобов'язання	1013	0,51	1782	0,78	1949	0,92	2244	1,05	121,52
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	130	0,07	370	0,16	234	0,11	173,7	0,17	184,62
Субординований борг	2880	1,45	2462	1,07	1276	0,60	879	0,41	-69,48
Всього зобов'язань	199209	100	229548	100	211656	100	213083	100	6,96

Протягом 2018–2020 років залучення коштів здійснювалося переважно завдяки рахункам клієнтів. На другому місці знаходяться кредити, які було отримано від міжнародних й інших фінорганізацій. В АТ «Ощадбанк» частка коштів клієнтів у 2020 р. у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 32149 млн. грн, але у порівнянні з 2019 р. – зменшилась. Субординований борг протягом аналізованого періоду зменшувався. Сума зобов'язань збільшилась, що

вказує на зростання депозитної бази. Це впливає позитивно на ліквідність та знижує зменшує залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківських позик. Але строкові депозити дорожчі, що, в свою чергу, впливає на негативно прибутковість та рентабельність.

Отже, АТ «Ощадбанк» поступово нарощує власну ресурсну базу. Це свідчить про збільшення банківською установою суми залучених ресурсів і збільшення джерел запозичених коштів у банку за період аналізу. Позитивною є й тенденція зменшення субординованого боргу.

Строкові кошти юридичних та фізичних осіб незначно менше за обсягом, аніж кошти на вимогу, що може негативно характеризувати стабільність ресурсної бази АТ «Ощадбанк» у майбутньому.

У 2021 р. головним джерелом ФРБ були кошти клієнтів – юридичних та фізичних осіб. Розглянемо на рисунку 2.3 динаміку основних видів ресурсів банку за 2018-2021 рр.

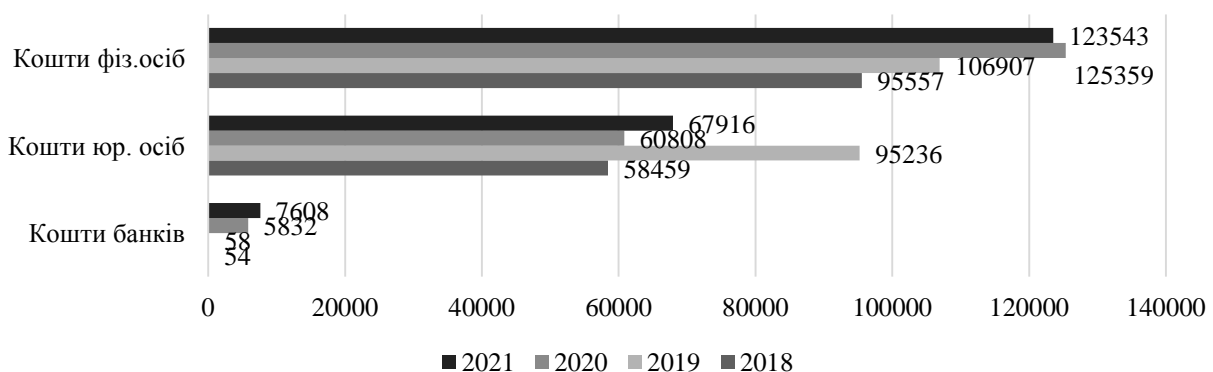


Рисунок 2.3 – Динаміка основних видів ресурсів АТ «Ощадбанк» за 2018-2020 рр., млн. грн.

Отже, більшу частину загального обсягу клієнтських коштів складають кошти фізичних осіб, їх збільшення у пасивах банку надає йому більші можливості для активних операцій.

Розглянемо динаміку пасивів АТ «Ощадбанк» протягом 2018 – 2021 років, наведену на рис.2.4.

Головним джерелом ФРБ є залучені та запозичені кошти. Зростання власного капіталу вказує на позитивну динаміку. Велика частина ФРБ формується за рахунок депозитних ресурсів, тобто коштів, які розміщені у банківській установі для збереження та використання з наступною виплатою процентів вкладникам.

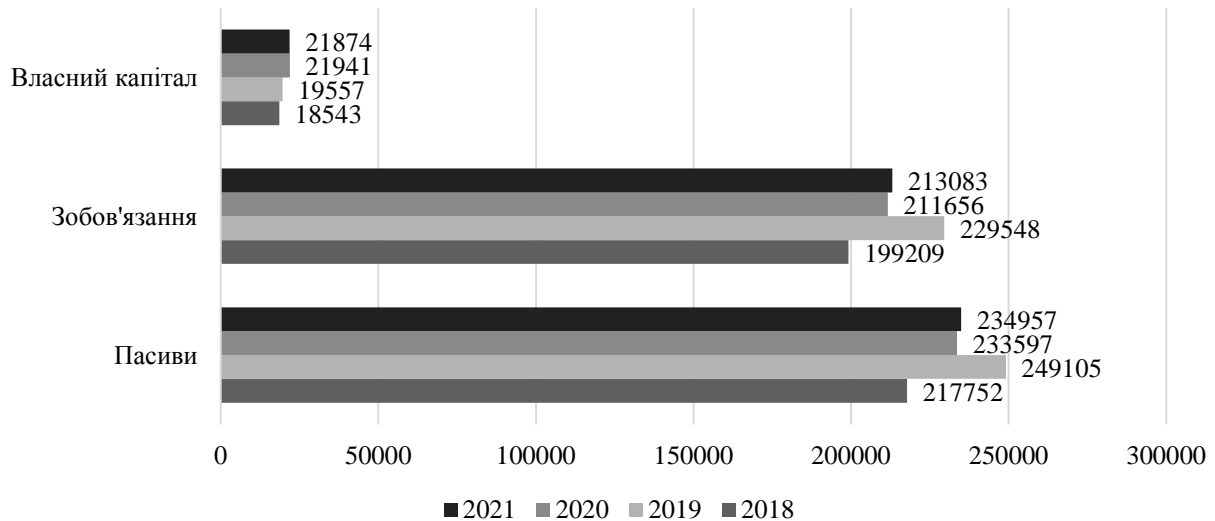


Рисунок 2.4 – Динаміка пасивів АТ «Ощадбанк» протягом 2018 – 2021 років, млн. грн.

Динаміка показників ліквідності та виконання нормативів НБУ наведена у Додатку Є [54].

Власні ресурси банку значно перевищують нормативний розмір, який був встановлений НБУ, отже можна зробити висновок, що нормативи АТ «Ощадбанку» відповідають встановленим нормам НБУ.

Норматив адекватності регулятивного капіталу АТ «Ощадбанк» перевищує встановлене НБУ граничне значення, що свідчить про здатність АТ «Ощадбанк» у визначені терміни і в повному розмірі здійснити розрахунки за своїми зобов'язаннями, які відносяться до торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру.

Норматив достатності основного капіталу свідчить про значний рівень достатності ресурсів враховуючи загальний обсяг діяльності, незалежно від

розміру різноманітних ризиків банківської установи. Це свідчить про здатність АТ «Ощадбанк» протистояти кризовим явищам шляхом створення додаткової «подушки безпеки» та зменшення ймовірності банкрутства.

Аналогічною є картина й за іншими нормативами НБУ. Тобто АТ «Ощадбанк» дотримується встановлених нормативних значень, тобто має достатньо ФРБ для покриття відтоку коштів упродовж з урахуванням стрес-сценаріїв.

Стосовно коефіцієнтів (LCRBB, LCRIB), АТ «Ощадбанк» їх дотримується, особливо це стосується іноземної валюти. Це свідчить, що АТ «Ощадбанк» має достатньо резервів ліквідності з метою покриття чистого очікуваного витрачання грошових коштів протягом 30 днів із урахуванням впливу будь-якого стрес-сценарію.

Аналіз коефіцієнту надійності показує, що за останні роки фінансова стійкість АТ «Ощадбанк» значно знизилась, пов'язано із складною політико-економічною ситуацією, яка склалася в Україні і у банківському секторі зокрема.

Норматив адекватності регулятивного капіталу вказує на здатність своєчасно та повністю розрахуватися за власними зобов'язаннями, але в останні роки АТ «Ощадбанк» демонструє певне зниження фінансової стійкості, що викликано складною економічною, політичною ситуацією в країні та банківському секторі.

Зростання значення показників ліквідності вказує на ефективне управління ФРБ, але більш детально аналіз ефективності цього управління з урахуванням факту приналежності банку державі буде зроблено у наступному пункті.

Для оцінювання якості управління ФРБ використає показники достатності власного капіталу банку використаємо коефіцієнт стабільності, рентабельності та інші (таблиця 2.8).

Рівень капіталізації АТ «Ощадбанк» знаходиться на середньому рівні, що характеризує здатність банку захищати інтереси вкладників, клієнтів та акціонерів, його можливості розвиватися та нарощувати масштаби діяльності.

Значення коефіцієнту адекватності регулятивного капіталу високе, тобто банк може у визначені строки і у повному розмірі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що пов'язані з виконанням банківських операцій. Значення коефіцієнта надійності вказує фінансово стійке становище банку, але також про низьку його ділову активність.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання ФРБ АТ «Ощадбанк»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2018,%
Коефіцієнт достатності капіталу	9,31	8,52	10,27	10,37	10,31
Чиста процентна маржа	6,80	7,10	4,00	6,40	-41,18
Рентабельність активів (ROA)	0,07	0,10	1,98	0,15	2728,57
Рентабельність капіталу (ROE)	0,87	1,30	5,00	13,90	474,71
Чистий спред, %	9,40	10,32	9,50	10,41	1,06
Мультиплікатор капіталу	1,09	1,08	1,10	1,10	0,92
Рівень капіталізації банку	1,53	1,58	1,24	1,23	-18,68
Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу	0,14	0,14	0,18	0,19	31,80
Коефіцієнт надійності	0,09	0,09	0,10	0,10	10,75
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,48	0,44	0,32	0,36	-34,14
Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб	0,77	0,88	0,90	0,88	16,21
Коефіцієнт активності залучення коштів банків	0,00	0,00	0,04	0,03	13074,91
Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	0,09	0,08	0,09	0,10	1,91
Окупність витрат доходами	1,16	1,18	1,94	1,31	67,24
Загальний рівень прибутковості	1,17	8,73	0,02	0,08	-98,01

Коефіцієнт захищеності власного капіталу вказує, що близько третини АТ «Ощадбанк» розміщує у нерухомість, обладнання, цінності та нематеріальні активи, достатньо оновлює матеріально-технічну базу та враховує інфляцію.

АТ «Ощадбанк» ефективно працює над залученням коштів юридичних та фізичних осіб, можна відмітити зростання значення цього показника протягом аналізованого періоду на 16,21%. Починаючи з 2020 р. банк почав активніше залучувати кошти банків, використовуючи їх як додаткове джерело ФРБ.

Коефіцієнт достатності капіталу має оптимальне значення (не менше 5%) та демонструє тенденцію до зростання.

Показник ROA також вказує на ефективне управління активами, значення чистої процентної маржі - на можливість отримувати стабільний дохід.

Незначне значення мультиплікатору капіталу вказує на низку ступінь ризику банкрутства банку, можна відмітити разом з тим незначний потенціал банку для більш високих виплат своїм власникам.

Отже, діяльність АТ «Ощадбанк» можна охарактеризувати як таку, що має значний рівень ділової активності, зокрема, під час проведення кредитно-інвестиційної політики. Банк підтримує необхідний рівень ліквідності. АТ «Ощадбанк» характеризується низкими рівнями рентабельності активів і власного капіталу. При цьому, діяльності банку притаманні високі значення чистої процентної маржі і чистого спреду. Така ситуація свідчить про те, що банк має високу здатність формувати процентний дохід і узгоджену процентну політику. Фінансова стійкість банківської установи знаходиться на достатньо високому рівні.

Було визначено, що АТ «Ощадбанк» забезпечив дотримання встановлених НБУ нормативів ліквідності. Тобто банк є у достатній мірі капіталізованим, демонструє прибуткову діяльність та виконання вимог НБУ. АТ «Ощадбанк» має досить збалансовану структуру активів, що забезпечує достатній рівень ліквідності. Протягом 2021 р. в структурі активів та зобов'язань відбулися певні позитивні зміни:

- зростання кредитного портфеля на 18,2% разом із одночасним зменшенням вкладень в високоліквідні активи та державні цінні папери;
- відбулася диверсифікація джерел фондування та зростання залучених коштів клієнтів на 2,8%; погашення значних обсягів зовнішніх запозичених



коштів.

Але аналізувати ефективність управління ФРБ доцільно з урахуванням того факту, що АТ «Ощадбанк» є державним банком. Так витрати на підтримку державних банків за 12 років склали більш ніж 370 млрд. грн. Якщо б держава не здійснювала регулярно ці вкладання, то АТ «Ощадбанк» вже припинив би діяльність через значні збитки, недосконалу політику НБУ та неефективне управління ФРБ. Ці витрати не є інвестиціями в розвиток АТ «Ощадбанк», так як на той час не планувалася його приватизація з метою подальшого продажу інвесторам. Це дало АТ «Ощадбанк» можливість підвищити платоспроможність. З 2008 р. АТ «Ощадбанк» отримав 45,9 млрд. грн., сплативши при цьому лише 2,2 млрд. грн. дивідендів. Потреба в цих витратах виникла через накопичення значних обсягів непрацюючих кредитів, слабку операційну діяльність, коли прибутків від неї не вистачає для покриття збитків від цих непрацюючих кредитів [57].

Серед великих банків АТ «Ощадбанк» має найнижчі показники операційної ліквідності. Так показник CIR зазвичай перевищує 70%, іноді він був більше 100%. Тобто доходу АТ «Ощадбанк» від комісійного обслуговування, кредитування, торгівлі та іншої діяльності не вистачає, щоб покрити витрати на утримання приміщень та персонал.

Значна частка залучених на ринку грошей була вкладена в низкоризикові інструменти, такі як ОВДП. Їх частка в активах АТ «Ощадбанк» значно більше, аніж у іноземних або приватних банках. Така концентрація є завищеною, що підтверджує порівняння розмірів портфелю ОВДП з обсягом чистих кредитів. Співвідношення ОВДП до чистих кредитів навіть без «капітальних ОВДП» доходить до 100%.

Значні обсяги інвестування в ОВДП пояснюються консервативними стандартами ризик-менеджменту. З іншого боку для АТ «Ощадбанк» характерним є контрциклічне кредитування. Під час криз установа може брати на себе функцію стимулювання кредитування для пом'якшення кризових явищ [45]. Значні вкладення під час поточної кризи в ОВДП разом з одночасним падінням обсягів

чистих кредитів вказують, що АТ «Ощадбанк» не виконує зараз цієї функції. Також не виконується функція посередника між бізнесом, якому потрібні кошти на розвиток, та бізнесом і домогосподарствами, які мають вільні кошти. Зараз АТ «Ощадбанк» є де-факто агентом із розміщення українського державного боргу [56-57].

Ефективність управління ФРБ є низькою, незважаючи навіть на значний обсяг «пасивних доходів» у вигляді відсотків «капітальних ОВДП». Ця ситуація є результатом завищеної вартості фондування АТ «Ощадбанк». Чиста процентна маржа в 2-3 рази нижча, ніж в іноземних та приватних банків. Процентні спреди також є одними з найнижчих на банківському ринку. Цю ситуацію можна пояснити наявністю двох факторів, наведених на рис. 2.5.

Як можна побачити, фактично АТ «Ощадбанк» створив таку ситуацію, коли «позичає дорого, кредитує дешево».

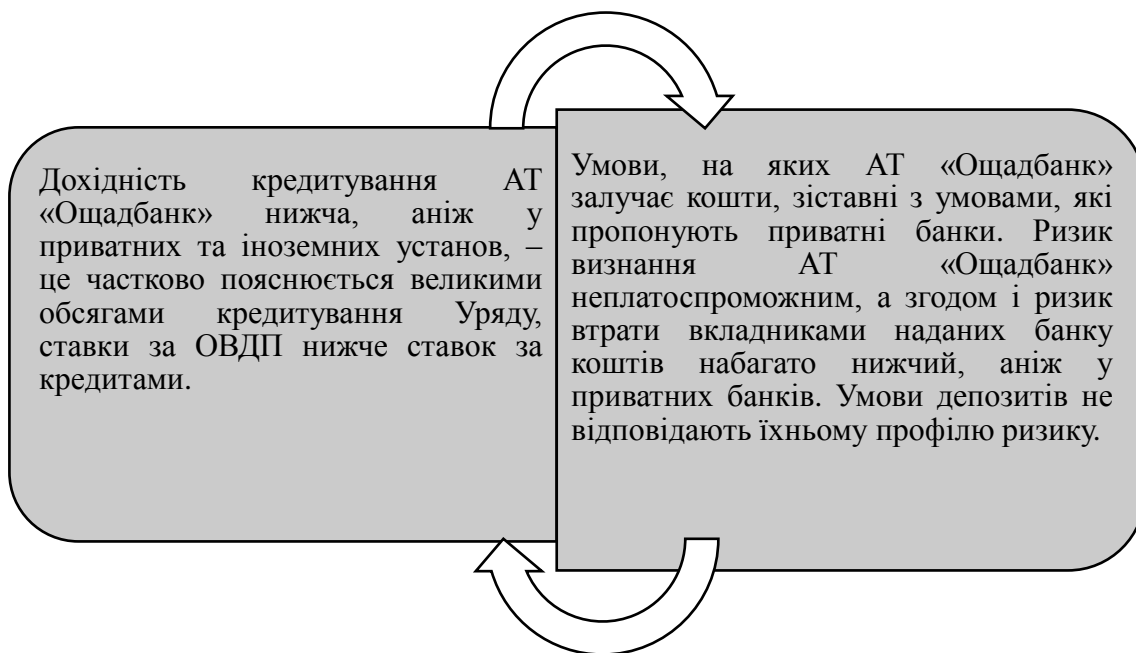


Рисунок 2.5 – Фактори, які негативно впливають на ефективність управління ФРБ АТ «Ощадбанк»

Наявність постійної підтримки з боку держави призвела до появи в менеджерів проблеми морального ризику (moral hazard) [47-48]. Вони знають, що

в разі проблеми з достатністю капіталу уряд дасть АТ «Ощадбанк» кошти, тому менеджмент банку не має стимулів збільшувати прибутковість через підвищення ефективності управління ФРБ, насамперед через зменшення вартості ресурсів. АТ «Ощадбанк» не прагне конкурувати із приватними банками, замість цього він встановлює привабливі ставки за депозитами. Такий підхід дає можливість нарощувати активи та залучати кошти, проте зменшує операційну прибутковість. Також під час кризи операційного прибутку не вистачить для того, щоб компенсувати втрати, отримані через непрацюючими кредитами.

Значні обсяги непрацюючих кредитів – ще одна проблема в управлінні ФРБ АТ «Ощадбанк». При цьому великі обсяги списання не призводять до появи додаткових збитків, так як майже всі ці кредити було повністю зарезервовано. Це означає, що збитки вже було раніше визнано та покрито за рахунок державного бюджету. Також є ймовірність, що установа не в повній мірі відображає реальну якість активів та обсяги непрацюючих кредитів.

Огляд фінансової звітності аудиторамі свідчить, що АТ «Ощадбанк» завищує власні процентні доходи. Співвідношення отриманих фактично процентних доходів до тих, що було визнано та нараховано завжди є меншим за 100% та знаходиться в межах 85–95%. АТ «Ощадбанк» не отримує тих доходів, які нараховано та відображено в Звіті про прибутки й збитки, в статистиці НБУ. В АТ «Ощадбанк» є багато позичальників, котрі не обслуговують власні кредити, але ці кредити є в звітності та по за документацією нараховуються доходи. Це призводить до завищення обсягів доходів та формування ілюзії щодо ефективного управління ФРБ [56-57].

Докапіталізація допомогла компенсувати накопичені збитки, АТ «Ощадбанк» втримався на ринку, уникнув порушень вимог НБУ та законодавства. В 2021 р. він показав прибутковість та операційну ефективність за допомогою значних інвестицій в ОВДП за рахунок коштів від рефінансування НБУ, які були надані під низькі відсотки. Велика процентна маржа стала головним чинником зростання прибутковості. Але довгострокові проблеми АТ «Ощадбанк» (відсутня або неналежна робота з проблемними позичальниками,

слабка операційна прибутковість, неефективність кредитної політики) лишилися невирішеними. У результаті АТ «Ощадбанк» в реальності балансує на межі прибутковості та є одним з неефективніших серед великих фінансових установ.

Постійна потреба АТ «Ощадбанк» в допомозі держави зумовлені факторами, наведеними на рис. 2.6.

#### 1. Політично мотивоване кредитування, тобто обслуговування потреб Уряду.

- низька операційна ефективність через «неринкові» (занизькі) процентні ставки;
- у разі банкрутства чи ліквідації певної держкомпанії з політичних причин – прямі збитки держбанку;
- «ефект витіснення»: кошти держбанків спрямовують на фінансування державних компаній чи проєктів замість кредитування приватних проєктів із вищими ефективністю та прибутковістю.

#### 1. Моральний ризик (moral hazard) – менеджери державних банків схильні ухвалювати сумнівні та ризикові рішення, сподіваючись, що в разі збитків їх компенсують коштом Державного бюджету.

- Слабкі стандарти ризик-менеджменту: охоче, аніж приватні банки, надають кредити бізнесам зі слабкою платоспроможністю, або навіть тим, хто не має змоги обслуговувати заборгованість;
- Слабка претензійно-позовна робота з позичальниками, що не обслуговують своїх кредитів.
- Завищення реального розміру ризиків за кредитами, які обслуговують належним чином. Тобто завищення очікуваних збитків для отримання від Уряду додаткового капіталу як компенсацію цих збитків.
- Залучення фондування (депозитів, єврооблігацій, коштів МФО та ін.) на неринкових умовах. Маючи низькі ризики залучають кошти на середньоринкових умовах або навіть дорожче, аніж у середньому за ринком. Це негативно впливає на процентну маржу, а згодом і на прибутковість.

#### 1. Обмеженість можливості впливу регулятора на держбанки.

- НБУ як регулятор має інструментарій впливу на банки, коли останні занижують ризики. АТ «Ощадбанк» не занижує, а завищує реальні ризики, маючи на меті отримати від акціонера капітал. Таким чином, наявні заходи впливу НБУ не завжди працюють.
- Заходи впливу у вигляді обмежень на залучення депозитів чи надання кредитів також важко застосувати на практиці через імовірний спротив держави як акціонера, адже це ускладнить або унеможливить виконання держбанками своїх так званих соціальних функцій.
- Єдиний доступний НБУ інструмент впливу на держбанки на сьогодні – це «вербальні інтервенції».
- Державні банки можуть завищувати очікувані збитки, щоб отримати від Уряду додаткові кошти.
- Держава як акціонер держбанків у окремих випадках може чинити тиск на НБУ, вимагаючи від регулятора надавати певні преференції та дозволи, що стосуються кредитування державних компаній.

Рисунок 2.6 – Фактори, які формують потребу АТ «Ощадбанк» в докапіталізації [57]

Повна або часткова приватизація дасть можливість позбутися цих ризиків, а згодом й подальших докапіталізацій. В наслідок приватизація в АТ «Ощадбанк» з'явиться інвестор, котрий буде зацікавлений в максимізації прибутку. А до того часу АТ «Ощадбанк» буде демонструвати низьку ефективність управління ФРБ та вимагати державних коштів навіть за відсутності криз, а особливо при настанні кризових ситуацій в економіці.

### 2.3 Обґрунтування напрямів удосконалення управління фінансовими ресурсами банку АТ «Ощадбанк»

Основою функціонування банківської установи є фінансові ресурси, збільшення яких впливає на підвищення можливостей банків щодо задоволення поточних та інвестиційних потреб суб'єктів підприємництва і домогосподарств у додаткових фінансових ресурсах.

В сучасних вітчизняних умовах фінансової нестабільності значно посилилися проблеми щодо формування і використання ресурсів банків. Слід зазначити, що однією із необхідних передумов ефективного функціонування банківських установ та їх фінансової стійкості і незалежності є достатність їх ресурсної основи.

На формування ФРБ мають значний вплив як внутрішні так і зовнішні чинники. Найбільш впливовим фактором внутрішнього характеру є недостатня міра капіталізації банків. З метою вирішення проблем, які стосуються забезпечення ресурсами банківської установи необхідно приділити увагу питанням, що пов'язані із збільшення розміру власного капіталу. Основним внутрішнім джерелом формування необхідного і достатнього обсягу власного капіталу банку є прибуток. Нерозподілений прибуток є одним із найбільш важливих складових суми ВК. Що стосується АТ «Ощадбанк», то як свідчать дані фінансової звітності за остання роки в структурі власного капіталу даного банку спостерігається велика сума непокритого збитку (рисунок 2.7).

Така ситуація склалася навіть попри те, що держава постійно підтримує БУ грошовою допомогою (рисунок 2.8)

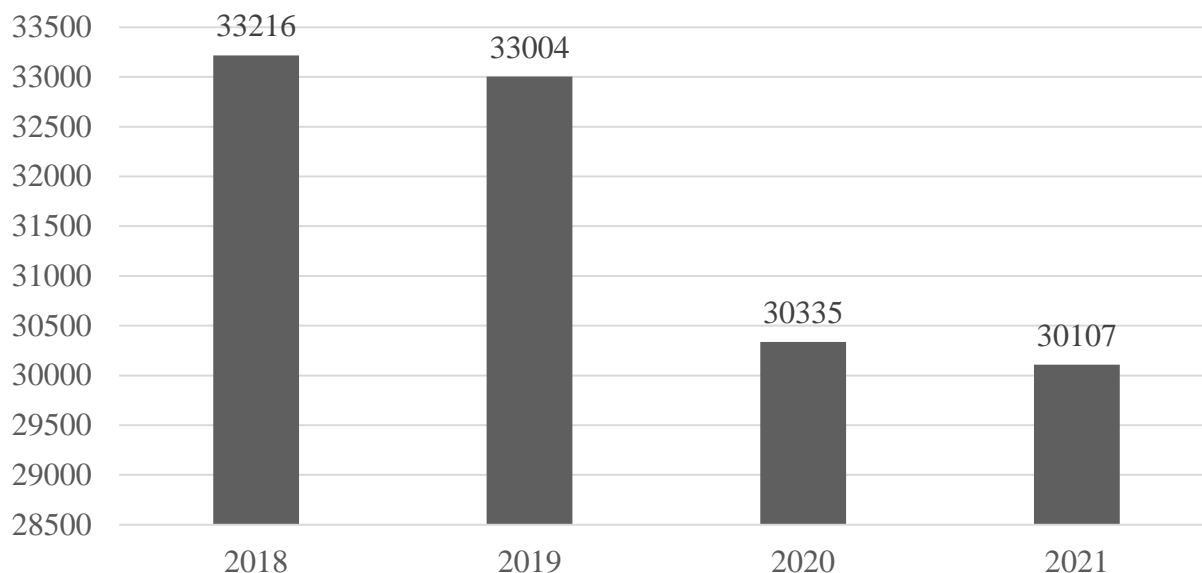


Рисунок 2.7 – Суми непокритого збитку АТ «Ощадбанк» у 2018-2021 р., млн. грн.

Через орієнтованість АТ «Ощадбанк» на урядові, соціальні проекти та фінансування бюджетного дефіциту у керівництва менше стимулів щодо пошуків шляхів оптимізації ресурсної бази та підвищення прибутковості, оскільки вони покладаються на підтримку держави, яка виражається у вигляді фінансових вливань для збільшення капіталу та покриття збитків.

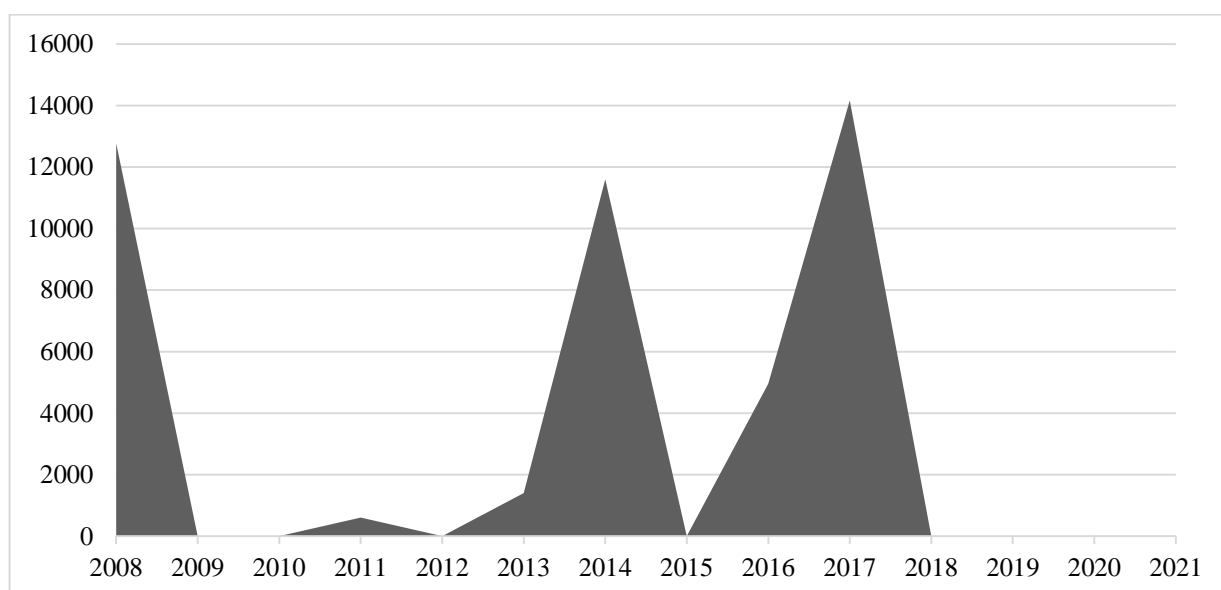


Рисунок 2.8 – Витрати держави на допомогу АТ «Ощадбанк» у 2008-2021 р., млн. грн. [56-57]

У результаті АТ «Ощадбанк» регулярно потребує фінансування з Державного бюджету. Дії держави, направлені на підвищення ефективності управління ФРБ АТ «Ощадбанк» наведені на рисунку 2.9.

Дії Держави	Державі доцільно переглянути політику управління АТ «Ощадбанк». Першим пріоритетом діяльності має бути отримання прибутку.
	Доцільним є пошук шляхів підвищення операційної ефективності. Зокрема зниженням вартості фондування, посиленням стандартів ризик-менеджменту, відмовою від політично мотивованого кредитування.
	Державі доцільно змінити терміни підготовки АТ «Ощадбанк» до приватизації та прискорити цей процес. Зокрема відмовитися від формальних ознак і критеріїв приватизації (таких, як «зростання ВВП упродовж двох кварталів поспіль») та виходити з поточної кон'юнктури ринку та інтересу потенційних інвесторів.
	Державі потрібно відмовитися від будь-якої прямої підтримки АТ «Ощадбанк» коштом платників податків (докапіталізації). Натомість перейти до підтримки ініціатив АТ «Ощадбанк» з урегулювання та реструктуризації непрацюючих кредитів. Насамперед це стосується непрацюючих кредитів операційно самостійних і прибуткових боржників та груп, які не обслуговують свої борги перед АТ «Ощадбанк».
	АТ «Ощадбанк» доцільно активно комунікувати перед Урядом як представником акціонера власну позицію та потреби. Зокрема йдеться про необхідність створення сприятливого середовища для врегулювання непрацюючих боргів і про негативний вплив «соціальних» проектів та ініціатив на ефективність операційної діяльності й прибутковість АТ «Ощадбанк».

Рисунок 2.9 – Дії держави, направлені на підвищення ефективності управління ФРБ АТ «Ощадбанк»

В контексті всього вищесказаного ми можемо виділити два рівня, на яких має проходити удосконалення управління ФБР, це рівень держави та безпосередньо самої фінансової установи.

На рівні банківської установи з урахуванням того факту, що АТ «Ощадбанк» є державним та універсальним банком, спираючись на аналіз сильних сторін ринку, раніше обраного напрямку розвитку, а також ключові припущення щодо макроекономічної ситуації, варто зосередитися на залученні й

використанні ФРБ через співпрацю з корпоративним бізнесом, посиливши позиції в роздрібному кредитуванні й комісійних продуктах; забезпечити розвиток ІТ з точки зору цифрового каналу дистрибуції банківських кредитних та депозитних послуг, оптимізувати операційну модель, покращити систему управління непрацюючими кредитами.

Зі сторони БУ має провадитися політика збільшення суми ВК, зокрема за рахунок збільшення чистого прибутку. Як було зазначено в попередньому пункті (рисунок 2.2) на даний момент в банку спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення суми ЧП, отже доцільним є здійснення прогнозу розміру прибутку на наступні роки. За допомогою програми для роботи з електронними таблицями Excel зробимо прогноз, базуючись на розрахунку лінії тренду (рисунок 2.10), а також з метою отримання більш точних результатів здійснимо розрахунок значень показника ЧП за допомогою функції FORECAST, вона допомагає виконувати обчислення щодо майбутнього значення на основі існуючих.

На основі проведених розрахунків, ми може зазначити, що у АТ «Ощадбанк» тенденція щодо збільшення прибутків має зберегтися у наступних роках, вона є поступовою без різких стрибків, і при нормальних умовах та ефективному управлінні ФРБ має справдитися.

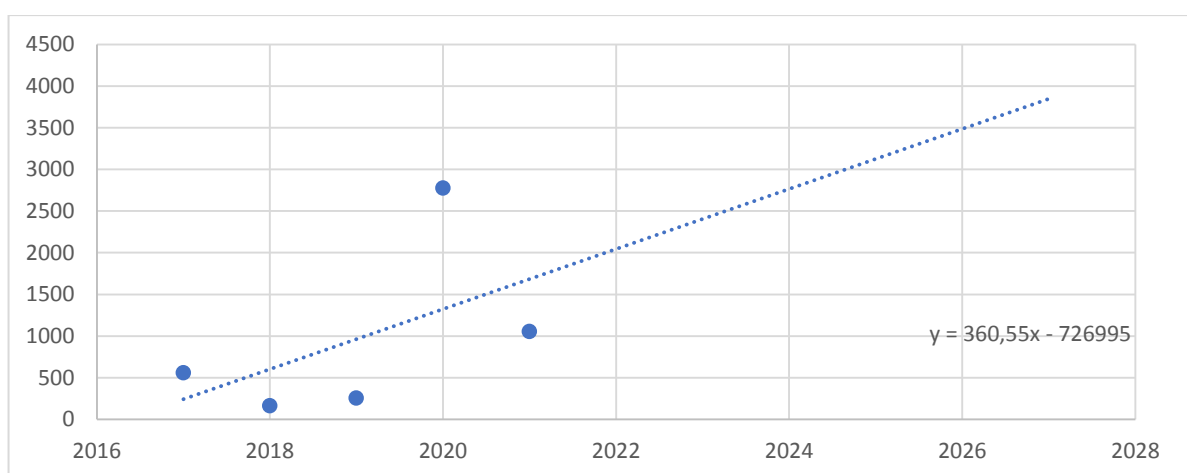


Рисунок 2.10 – Прогноз значень ЧП АТ «Ощадбанк» за допомогою побудови лінії тренду, млн. грн.



Прогнозні значення ЧП АТ «Ощадбанк» на 2022-2025 рр. наведені в таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Реальні та прогнозні значення ЧП АТ «Ощадбанк» на 2022-2025 рр., млн. грн.

Рік	Чистий прибуток
2016	464,09
2017	558,52
2018	162,24
2019	255,07
2020	2776,37
2021	1054,22
2022	1848,05
2023	2125,14
2024	2402,23
2025	2679,31

Важливим питанням, пов'язаним із визначенням впливу окремих чинників на результати діяльності банківської установи є дослідження зв'язку розміру прибутку з факторами, які мають вплив на суму отриманого фінансового результату. З цією метою доцільно провести кореляційно-регресійний аналіз, що дасть можливість визначити форму зв'язку і здійснити розрахунок його щільності між окремими факторами.

З цією метою нами були обрані наступні фактори, які на нашу думку, мають значний вплив на розмір ЧП АТ «Ощадбанк»: грошові кошти та їх еквіваленти; кредити на аванси клієнтам; інвестиції.

Комплексна взаємодія окреслених факторів із результативним індикатором здійснимо ґрунтуючись на застосуванні рівняння лінійної багатофакторної регресії даного виду, яке подано на рисунку 2.11.

$$Y = a_0 + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + b_3 * x_3$$

де Y – розмір чистого прибутку;  
 x1 – грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви;  
 x2 – кредити на аванси клієнтам;  
 x3 – інвестиції.

Рисунок 2.11 – Формула рівняння лінійної багатофакторної регресії

Дані для здійснення кореляційно-регресійного аналізу щодо впливу окремих факторних індикаторів на розмір ЧП наведемо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Масив даних щодо проведення кореляційно-регресійного аналізу, млн. грн

Рік	Чистий прибуток	Грошові кошти та їх еквіваленти	Кредити надані клієнтам	Інвестиції
	у	X1	X2	X3
2018	161,21	10601	67543	116590
2019	255,07	58803	65168	113616
2020	2776,37	26514	63226	130252
2021	1054,22	19001	74754	128686

В таблиці 2.11 нами було відображено результати кореляційного аналізу, які ми об'єднали в матричну форму.

Таблиця 2.11 – Кореляційна матриця

	Y	X1	X2	X3
Y	1			
X1	-0,1522	1		
X2	-0,3025	-0,4143	1	
X3	0,84236	-0,4466	0,25451	1

На основі отриманих результатів аналізу ми можемо зробити висновок, що розмір ЧП має пряму залежність лише за фактором - інвестиційні кошти, а що стосується показників впливу - грошові кошти та кредитів клієнтів, то спостерігається зворотня залежність.

Під час знаходження кореляційно-регресійних зв'язків ми також здійснили розрахунок коефіцієнту множинної регресії, коефіцієнту детермінації, нормованого коефіцієнту детермінації, стандартної помилки і спостереження. Результати проведеної регресійної статистики подано у таблиці 2.12

Таблиця 2.12 – Регресійна статистика

Показник	Значення
Коефіцієнт множинної регресії R	1
Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	1
Нормований коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	65535
Стандартна помилка	0
Спостереження	4

За результатами аналізу можна зазначити, що коефіцієнт множинної регресії R дорівнює 1 і це є свідченням на значний тісний прямий зв'язок між факторними індикаторами і результативним показником. Коефіцієнт детермінації R2 зазначеної моделі дорівнює 1 і це є свідченням про те, що залежність суми чистого прибутку на 100% зумовлена обраними факторними індикаторами.

У табличному процесорі Excel здійснимо регресійний аналіз, результати його розрахунку наведемо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати кореляційно-регресійного аналізу

	Коефіцієнти	t-статистика	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y	-8362,2796	65535	-8362,279598	-8362,279598
X1	0,004720161	65535	0,004720161	0,004720161
X2	-0,12648551	65535	-0,126485514	-0,126485514
X3	0,145953017	65535	0,145953017	0,145953017

На основі масиву даних, що зазначений у фінансовій звітності АТ «Ощадбанк» нами було здійснено побудову регресійної залежності розміру чистого прибутку від факторів, які ми обрали:

$$Y = -8362,2896 + 0,0047 * x_1 - 0,1265 * x_2 + 0,1460 * x_3$$

У відповідності до отриманого рівняння ми зробили висновок, що фактори X1 і X3 позитивно впливають на суми ЧП, зокрема такий фактор як інвестиційні ресурси.

Зробивши прогноз фінансових результатів БУ ми мали можливість спостерігати тенденцію щодо їх зростання, а після проведеного кореляційно-регресійного аналізу, можемо зробити висновок про те, що фінансовим менеджерам банку, в процесі управління ФБР, потрібно більше приділяти уваги саме інвестиційним коштам, оскільки їх зростання призведе до покращення фінансових результатів БУ, а отже і до збільшення стійкості БУ.

## ВИСНОВКИ

Функціонування вітчизняної банківської системи в умовах сьогодення відбувається в складних економічних, соціальних та політичних умовах, коли актуального значення набуває питання щодо формування ефективно функціонуючої системи управління фінансовими ресурсами банку. ФРБ можна трактувати в якості сукупності грошових коштів, що є в розпорядженні установи та можуть бути нею використані для здійснення інвестиційних, кредитних та інших операцій. Найчастіше в науковій літературі приводиться класифікація ФБР за джерелами формування, коли їх поділяють на власні, залучені, позичені. На практиці ФРБ існують в двох виразах: активи (сукупність напрямів та об'єктів розміщення) та пасиви (сукупність джерел формування). При аналізі стану ФРБ використовують наступні методи їх оцінки: метод порівняння; метод приведення показників до порівнянного вигляду; метод використання відносних та абсолютних показників; метод групувань; графічний метод; операційно-вартісний аналіз (необхідний для оцінки ефективності залучення окремих видів ФРБ). Корисним для аналізу ефективності управління ФРБ є портфельний підхід. Доцільно підходити комплексно до аналізу ефективності управління ФРБ з урахуванням головних принципів аналізу та особливостей певних видів ФРБ.

Важливим питанням менеджменту банківської установи є управління ФРБ. Метою управління ФРБ є формування ефективно функціонуючої системи управління фінансовою діяльністю, що націлена на максимізацію ринкової вартості банківської установи, зростання її фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках. Для досягнення цієї мети банкам необхідно здійснювати виконання ряду завдань, які саме будуть сприяти досягненню мети управління ФРБ. Управління ФРБ на рівні установи уособлює діяльність, яка пов'язана із залученням коштів кредиторів та вкладників, визначенням структури та величини ресурсів у взаємозв'язку з розміщенням. За напрямками управління розрізняють управління

пасивами, активами, ризиками, ліквідністю, власним капіталом, банківським портфелем та ін.

АТ «Ощадбанк» є повністю державним банком. Це універсальний банк, який є другим в країні за величиною активів та за кількістю відділень. Також за даними НБУ АТ «Ощадбанк» займає другу позицію за розміром капіталу, кредитного портфеля, обсягом депозитів фізичних осіб. Проведений аналіз фінансового стану банку та стану ФРБ свідчить, що установа є прибутковою. Його ресурсна база формується головним чином за рахунок кредитів від НБУ, кореспондентських рахунків інших банків, депозитів та кредитів. Аналіз стану депозитних операцій АТ «Ощадбанк» впродовж 2020 року свідчить про зростання за обсягами клієнтської бази. Діяльність АТ «Ощадбанк» характеризується значним рівнем ділової активності, зокрема, щодо проведення кредитно-інвестиційної політики. АТ «Ощадбанк» має достатньо низькі рівні рентабельності активів і власного капіталу. При цьому, діяльність банківської установи характеризується високими значеннями чистої процентної маржі та чистого спреду. Всі нормативи знаходяться в межах норми, що вказує на значний запас міцності банку. Протягом 2021 р. в структурі активів та зобов'язань відбулися певні позитивні зміни: зростання кредитного портфеля на 18,2% разом із одночасним зменшенням вкладень в високоліквідні активи та державні цінні папери; відбулася диверсифікація джерел фондування та зростання залучених коштів клієнтів на 2,8%; погашення значних обсягів зовнішніх запозичених коштів.

Проте АТ «Ощадбанк» є насамперед державною банківською установою. Зіткнувшись зі складнощами, він отримує допомогу держави. 2008 року було отримано 45,9 млрд. грн., сплачено при цьому лише 2,2 млрд. грн. дивідендів. Докапіталізація допомогла компенсувати накопичені збитки, АТ «Ощадбанк» втримався на ринку, уникнув порушень вимог НБУ та законодавства. Ефективність управління ФРБ є низькою, незважаючи навіть на значний обсяг «пасивних доходів» у вигляді відсотків «капітальних ОВДП». Як можна побачити, фактично АТ «Ощадбанк» створив таку ситуацію, коли «позичає

дорого, кредитує дешево». Наявність постійної підтримки з боку держави призвела до появи в менеджерів проблеми морального ризику.

Проаналізувавши діяльність АТ «Ощадбанк» зрозуміло, що банку потрібно підвищувати свою стабільність та надійність. Це можливо за рахунок саме власних коштів, безпосередньо збільшивши їх обсяг. Провівши прогнозування показників ЧП, зрозуміло що за рахунок саме цього показника можна частково стабілізувати стан БУ та зменшити суми непокритого збитку. Після здійснення кореляційно-регресійного аналізу, ми побачили, що серед всіх визначених факторів найбільший вплив на фінансовий результат мають інвестиційні кошти. Тому менеджерам банку слід зосередити свою увагу також на управлінні ФБР і цьому напрямку.

Отже, ефективне управління ФРБ має значний вплив на результативність діяльності банківської установи та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності у даному сегменті фінансового сектора.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М.Д. Капітал банку: питання теорії і практики: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 276 с.
2. Андрейків Т.Я. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 64-70.
3. Андриющенко І.Є. Фінансовий менеджмент у банку. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 98 с.
4. Банківські операції: підручник / за ред. А.М. Мороза. Київ: КНЕУ, 2017. 608 с.
5. Бойцун А., Сердюн О. Що робити державі зі своїми банками: аналітична записка. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/What-to-do-with-the-state-banks.pdf>
6. Бурковська А. В., Кушнарьова А. А. Аналіз фінансових результатів діяльності банківської системи України. *Наукові праці. Економіка*. 2017. №290. С. 34-38.
7. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 463 с.
8. Вдовенко Л. О. Депозитна політика банку як основа забезпечення стійкості й надійності ресурсної бази. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С.278-283.
9. Вінниченко О. В. Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. *Бізнес-Інформ*. 2020. №5. С. 375-381.
10. Вінниченко О., Гудзь А., Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 47. С. 78-83.
11. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: підручник. Київ: Знання, 2018. 564 с.

12. Волохата К.О. Сутність і значення ресурсної бази банків. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. № 1. С. 147-154.
13. Диба Я. М., Якімлюк Я. П. Фінансові ресурси банку: поняття та підходи до їх аналізу. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/29951/192%20-%20197.pdf?sequence=2>
14. Дрогоруб І.В. Концептуальні підходи до з'ясування економічної сутності фінансових ресурсів банків. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/6.pdf>
15. Дудукалова О. Сутність фінансових стратегій комерційних банків. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2021. №56. С. 57-59.
16. Жарій Я. В., Дубина М. В. Експрес-діагностика рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2012. № 4. С. 260-269.
17. Жукова О.А. Управління фінансовими ресурсами банківських установ. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 3-4(15-16). С. 67-71.
18. Клименко А. Фінансовий аналіз: зміст, методи та вплив на прийняття управлінських рішень у банку. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С. 67-69.
19. Коваленко М. О. Джерела формування ресурсів банку та особливості цього процесу на різних етапах економічного розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.* Одеса, 2014. № 3 (54). С. 212-216.
20. Корнійчук Т. С. Система комплексного управління активами і пасивами банку та її складові компоненти. *Тенденції та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України в умовах глобальних викликів і загроз. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції викладачів, аспірантів та студентів 20 травня 2019 року*. Львів, 2019. С.119-122.
21. Кочетигова Т.В., Пяничук Д.О. Економічна сутність та необхідність формування фінансових ресурсів комерційного банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 726-729.



22. Кутідзе Л.С. Структура залучення фінансових ресурсів комерційним банком: деформація під впливом світової фінансової кризи. *Економічний простір*. 2009. № 23/2. С. 131-139.
23. Лаврушин О.І. Формування фінансових ресурсів комерційних банків. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 110-115.
24. Ларіонова К.Л. Проблеми формування фінансових ресурсів банківської системи України в умовах фінансової нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 7-16.
25. Латишева І.Л. Організація управління фінансовими ресурсами банку. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 164–166.
26. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. Харків: ФОП Іванченко І.С., 2017. 180 с.
27. Майструк О.В., Жукова О.А. Управління фінансовими ресурсами комерційного банку. URL: <http://www.economics.crimea.ua/index.php/j/journal.html>
28. Макота М. М. Управління прибутковістю банку в сучасних умовах. *Тенденції та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України в умовах глобальних викликів і загроз. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції викладачів, аспірантів та студентів 20 травня 2019 року*. Львів, 2019. С. 140-143.
29. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. №67. С. 163-167.
30. Орехова К. В. Сутність власних фінансових ресурсів банку та особливості їх формування в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 124-129.
31. Присяжнюк О. П. Джерела формування та зміцнення ресурсної бази комерційних банків в Україні. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/pprbsu/201131/11\\_31\\_27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/pprbsu/201131/11_31_27.pdf).
32. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731>

33. Смагун Т. Сутність фінансових ресурсів банків. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» та Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді», 29-31 березня 2018 року.* Т.: ФОП Паляниця В.А., 2018. №1. С. 76–77.

34. Соляник Л.Г. Теоретико-методологічні підходи до організації фінансів банківських установ. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2010. №1. С. 46-54.

35. Тітенко І. С. Сучасний інструментарій управління проблемними активами банку. *Тенденції та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України в умовах глобальних викликів і загроз. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції викладачів, аспірантів та студентів 20 травня 2019 року.* Львів, 2019. С.186-189.

36. Томарович Т. В., Азаренкова Г. М. Концептуальні основи механізму управління фінансовими потоками банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. №3-4(280-281). С.54-58.

37. Управління діяльністю банку: методологія і практика: монографія / авт. кол.: О.В. Васюренко, І.М. Федосік, Л.В. Васюренко, О.М. Христофорова, Л.П. Семенюк, О.М. Сидоренко; за заг. ред. акад. АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О. В. Васюренка. Київ: УБС НБУ, 2008. 230 с

38. Черкашина К.Ф. Фінансові ресурси банків: сутність та витоки управління. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1411>

39. Шумкова В.І. Використання матричних методів для удосконалення стратегічних напрямків маркетингової діяльності в комерційних банках. *Інфраструктура ринку.* 2018. №21. С. 292 – 298.

40. Berger A., Klapper L., Turk-Ariss R. Bank Competition and Financial Stability. *Journal of Financial Services Research.* 2019. №35. P. 99-118.

41. Campbell Colin D., Campbell Rosemary G., Dolan Edwin G. Money, banking, and monetary policy. Chicago : Dryden Press, 1988. 617 p.
42. Choudhy M. Bank Asset & Liability Management: Strategy, Trading, Analysis. New York: Wiley, 2007. 1440 p.
43. Dalessandro A. Effective Strategies for Assets and Liabilities Management. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2394622](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2394622)
44. Konovalova N., Caplinska A. Financial Resources Management in Commercial Banks: Evidence From Latvia. International Journal of Financial Research. 2020. №12. P. 369-373.
45. Shubiri A. Impact of Asset and Liability Management on Profitability: Empirical Investigation. Amman Arab University, College of Commerce Press. 2010. №2(4). P. 101-109.
46. Sinkey J. F. Jr. Commercial Bank Financial Management in the Financial Service Industry. New York, Macmillan Publishing Company. 2002. 468 p.
47. Peter S.R. Bank Management & Financial Services. New York: McGraw-Hill Education, 2012. 426 p.
48. Peter S.R. Commercial Bank Management. Toronto: Irwin. 1996. 288 p.
49. Rosen D., Zenios S.A. Enterprise-wide asset and liability management: issues, institutions, and models. Handbook of Asset and Liability Management Theory and Methodology. Holland^ North-Holland Publishing Company, 2006. 508 p.
50. Tatibekova A., Bubeyev M. How regulation of bank capital adequacy and liquidity affects pricing of bonds of the banks. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2020. №7(3). P. 1708-1722.
51. Mishnov O. Essence of banks financial resources and classification. Baltic Journal of Economic Studies. 2016. №2(2). С. 111-116.
52. АТ «Ощадбанк». URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/>
53. АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
54. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
55. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року: стратегічні рекомендації. URL: <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c-.pdf>

56. CASE Україна. Аналітична довідка: ефективність банків за три місяця війни. URL: [https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/07/Analitichna-dovidka-efektyvnist-bankiv\\_za\\_try\\_misyatsi\\_vijny\\_v3.pdf](https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/07/Analitichna-dovidka-efektyvnist-bankiv_za_try_misyatsi_vijny_v3.pdf)

57. CASE Україна. Державні банки: Валіза без ручки. URL: [https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/12/CASE\\_zvit\\_derzh\\_banky\\_5.pdf](https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/12/CASE_zvit_derzh_banky_5.pdf)

58. COVID-19 и урегулирование проблемных кредитов в странах Европы и Центральной Азии: аналітична записка FinSAC, FSI, EFNFI Глобальной практики Всемирного банка по финансам, конкурентоспособности и инновациям (FCI). URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/368101615580624661-0130022021/original/COVID19NPLPolicyNoteRUS.pdf>

59. Deposit rate of Ukrainian banks. URL: <https://minfin.com.ua/deposits/>

## ДОДАТОК А

### ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ БАНКУ»

Таблиця А.1 – Теоретичні підходи вчених щодо визначення сутності поняття «фінансові ресурси банку» [1; 4; 7; 11; 12; 22; 23; 31; 41]

Автор	Наукова думка щодо визначення сутності поняття “фінансові ресурси банку”
Едвін Дж. Долан	Досліджуючи ресурси банку, пропонує звернутися до правового боку банківського балансового звіту, де відображені депозити, позики й акціонерний капітал банку.
Мороз А., Савлук М.	Ресурси комерційного банку – це сукупність коштів, що є у його розпорядженні та використовуються для виконання активних операцій.
Алексєєнко М.	Банківські ресурси – сукупність грошових ресурсів й виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг.
Волохата К.	Фінансові ресурси банку – це сукупність акумульованих з різних джерел коштів, які формуються у процесі розподілу та перерозподілу та використовуються в банківській діяльності з метою отримання прибутку.
Васюренко О.	Ресурси комерційного банку – це сукупність власних, залучених і цільових фінансових коштів банку, що знаходяться в безпосередньому його розпорядженні і використовуються на його розсуд для здійснення повномасштабної банківської діяльності.
Вовчак О. Руцишин Н.	Ресурси банку – це сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні й використовуються для здійснення активних та інших операцій.
Лаврушин О.	Банківські ресурси – це сукупність власних і залучених коштів, що є у розпорядженні банку та використовуються для проведення активних операцій.
Присяжнюк О.	Ресурси комерційного банку – його власний капітал, залучений і позиковий капітал, а також як самостійне джерело власних коштів банку.
Кутідзе Л., Гранько О.	Ресурси комерційних банків – сукупність власного капіталу і залученого банком у результаті проведення пасивних і активно-пасивних операцій, а також коштів, що є в його розпорядженні і можуть бути використані для активних операцій.

**ДОДАТОК Б**  
**КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БАНКУ**

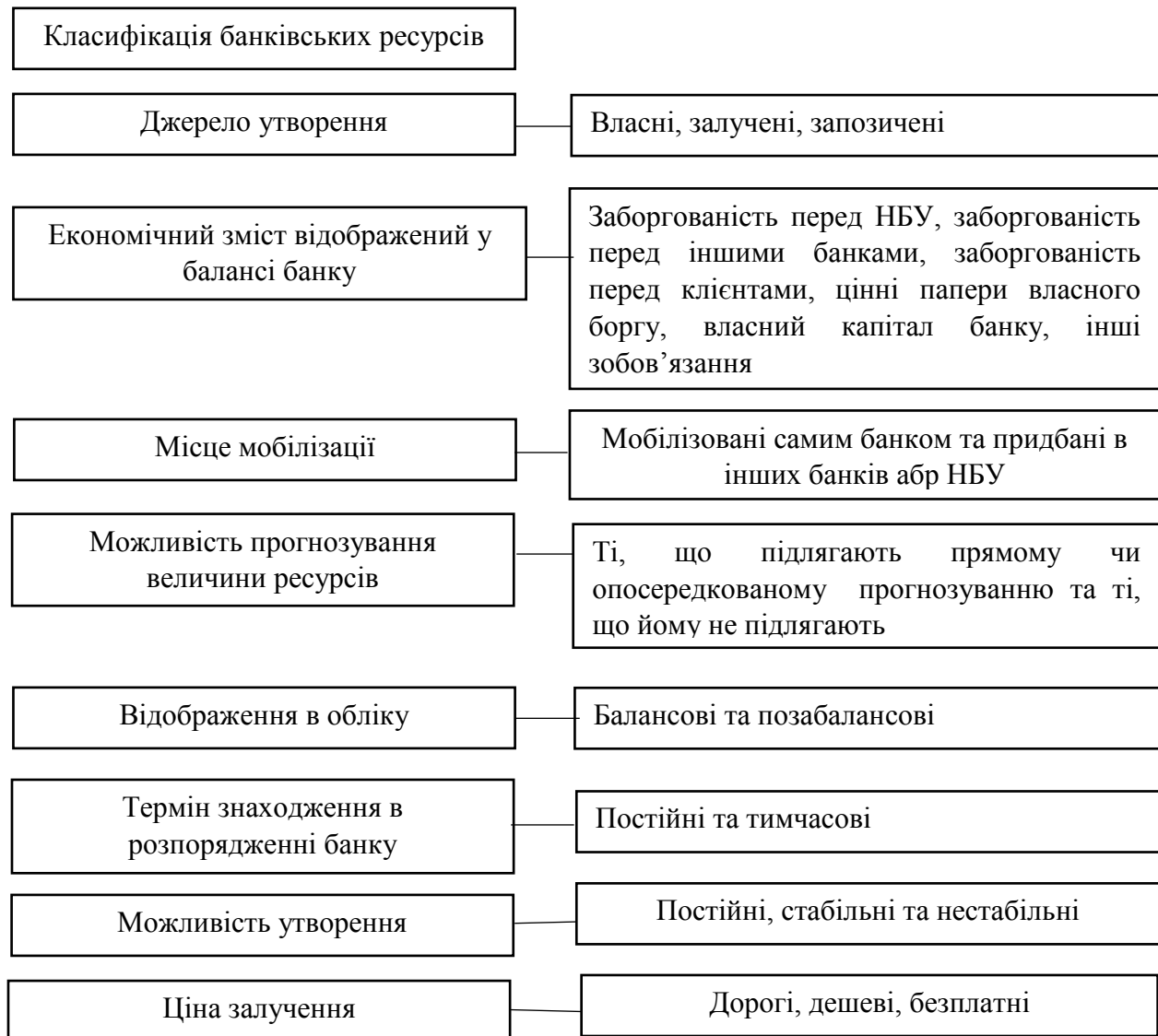


Рисунок Б.1 – Класифікація ФРБ [2]

## ДОДАТОК В

### ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТЬ «ВЛАСНІ ТА ЗАЛУЧЕНІ РЕСУРСИ БАНКУ»

Таблиця В.1 – Тракткування понять «власні ресурси банку», «залучені ресурси банку», «джерела формування фінансових ресурсів банку» [3; 4; 19; 21; 49]

Автор	Визначення
<b>Власні ресурси банку</b>	
Коваленко М.О.	Це кошти внесені акціонерами банку під час його створення, а також кошти утворені в процесі подальшої діяльності банку. Зважаючи на джерела і порядок формування, власний капітал банку складається зі статутного капіталу, резервного капіталу, спеціальних фондів, нерозподіленого прибутку, субординованого боргу.
Орехова К.В.	Є основним видом забезпечення зобов'язань банку перед вкладниками, відображають рівень стабільності банківської установи, представлені статутним капіталом, різноманітними резервними та страховими фондами, а також нерозподіленим прибутком.
<b>Залучені ресурси банку</b>	
Андрющенко І.Є.	Це сукупність коштів на поточних, депозитних та інших рахунках банківських клієнтів (юридичних та фізичних осіб), на рахунках громадських організацій, різноманітних суспільних фондів, які розміщуються в активі з метою отримання прибутку чи забезпечення ліквідності банку.
Мороз А.М.	це сукупність коштів на поточних, депозитних та інших рахунках юридичних та фізичних осіб, на рахунках громадських організацій, різноманітних суспільних фондів, які використовуються в активних операціях з метою отримання прибутку чи забезпечення ліквідності банку
<b>Джерела формування фінансових ресурсів банку</b>	
Коваленко М.О.	Це шляхи надходження ресурсів на рахунки банківської установи, які на певних умовах між банком та його контрагентом тимчасово переходять у користування банку для проведення ним активних операцій та забезпечення його повноцінної діяльності з метою одержання прибутку
Кисельов В.В.	Це той сукупний капітал, який створюється в результаті проведення банком політики збільшення власного капіталу та залучених коштів і використовується для здійснення активних операцій для реалізації суспільних і власних інтересів

## Продовження додатку В

Автор	Визначення
Мартинюк Ж.В.	Це частина грошового ринку, представлена сукупністю виведених з обігу коштів господарських суб'єктів і грошових доходів населення, які мобілізуються банком на умовах виникнення зобов'язання власності та боргу для подальшого розміщення серед юридичних і фізичних осіб, яким необхідні банківські ресурси для одержання прибутку
Кочетигова Т.В.	Це частина грошового ринку, представлена сукупністю виведених з обігу коштів господарських суб'єктів грошових доходів населення, які мобілізуються банками на умовах виникнення зобов'язання власності та боргу для подальшого розміщення серед юридичних і фізичних осіб, яким необхідні банківські ресурси для одержання прибутку



Додаток Г

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «ОЩАДБАНК»**

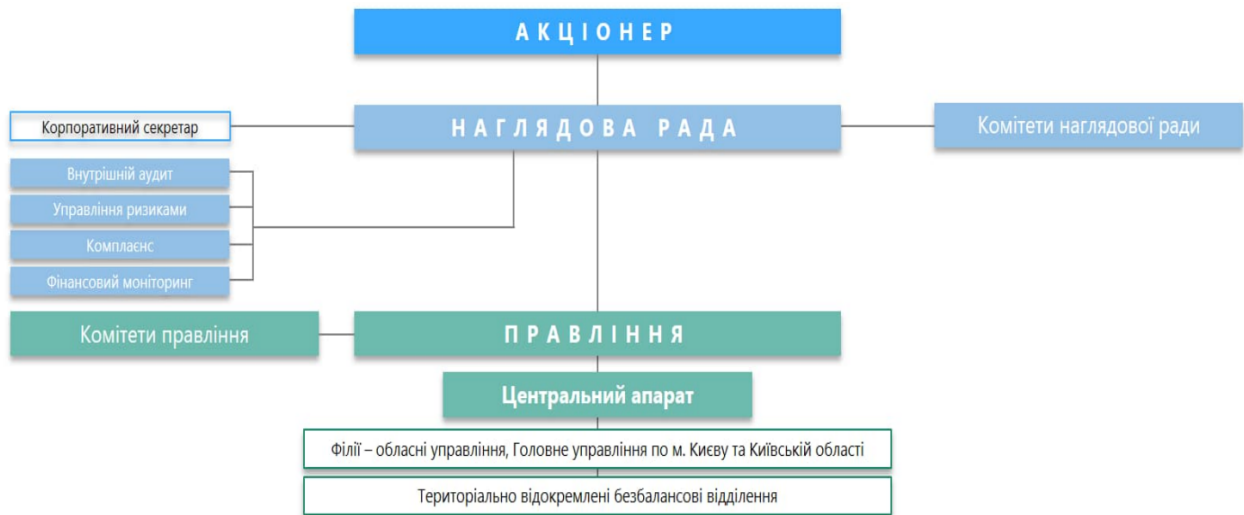


Рисунок Г.1 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Додаток Д  
**SWOT-АНАЛІЗ АТ «ОЩАДБАНК»**

Таблиця Д.1 – SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк» [39]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів.	1. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами.
2. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб.	2. Недосконала система самообслуговування.
3. Можливість надання кредитних канікул.	3. Надмірний документообіг.
4. Репутація надійного банку.	4. Плинність кадрів.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту банківських послуг	1. Політична та економічна нестабільність у країні.
2. Покращення якості сервісу «Ощад24».	2. Різка зміна курсу валют.
3. Покращення якості сервісу SMS-інформування.	3. Інфляційні процеси.
4. Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (наприклад, для пенсіонерів – видача електронних пенсійних посвідчень; для студентів – сплата меншої комісії під час здійснення операцій).	4. Велика кількість конкурентів з подібними послугами.
	5. Загроза хакерських атак.
	6. Ризики неповернення наданих банком кредитів.

Таблиця Д.2 – Матриця SWOT АТ «Ощадбанк»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
<p>1. Велика кількість відділень банку та банкоматів дасть змогу розширити асортимент банківських послуг</p> <p>2. За рахунок репутації надійного банку існує можливість розширення спектру послуг для окремих сегментів населення</p>	<p>1. За можливості надання кредитних канікул зменшиться ризик неповернення наданих банком кредитів.</p> <p>2. Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками-конкурентами, що надають подібні послуги.</p> <p>3. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб зменшить вплив політичних та економічних дестабілізуючих факторів.</p>
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)
<p>1. Покращення якості сервісу «Ощад24» та SMS-інформування може привести до усунення недоліку швидкості роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку.</p>	<p>1. Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак.</p> <p>2. Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами.</p> <p>3. Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів</p>