

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри, д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Лариса ГРИЦЕНКО  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

освітньо-професійної програми «Банківська справа»

на тему: «Формування ресурсної бази банківської установи в умовах зовнішніх викликів»

Здобувачки групи Фз – 91К

Заболотної Аліни Ігорівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Аліна ЗАБОЛОТНА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

Доцент, к.е.н., доцент Ірина ПЛІКУС

**Суми 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри, д.е.н., проф.

Лариса ГРИЦЕНКО

(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувачки групи Фз-91К ЦЗДВН спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Заболотної Аліни Ігорівни

Тема роботи: «Формування ресурсної бази банківської установи в умовах зовнішніх викликів»

Затверджено наказом по СумДУ № 0650-VI від «09» червня 2023 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи «20» червня 2023 р.

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення): розглянути економічний зміст ресурсної бази банківської установи; з'ясувати структуру ресурсної бази банківської установи; вивчити оцінювання та управління ресурсною базою банківської установи; провести техніко-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»; проаналізувати ресурсну базу АТ «Ощадбанк»; надати рекомендації щодо використання власних та залучених коштів АТ «Ощадбанк».

Дата видачі завдання: «30» січня 2023 р.

Керівник доцент, к.е.н., доцент Ірина Плікус

Завдання прийнято до виконання «30» січня 2023 р. \_\_\_\_ Аліна ЗАБОЛОТНА

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Формування ресурсної бази банківської установи в умовах зовнішніх викликів»

Заболотної Аліни Ігорівни

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 44 сторінках, з яких список використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 5 таблиць, 8 рисунків, а також 1 додаток.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Важливою умовою функціонування основної діяльності банківської установи є ресурсна база, в якій існує проблема її ефективного використання та правильного аналізу ресурсної бази. Після розв'язання цих проблем з'являється можливість практичної реалізації механізму перерозподілу грошових коштів між господарюючими суб'єктами, надання банківських послуг різним категоріям клієнтів, а також можливість вибору способу розподілу вільних грошово-фінансових ресурсів і забезпечення однакових умов для всіх споживачів грошово-фінансових послуг і банківських продуктів. Тому ефективне використання ресурсної бази дає змогу банківській установі розширити масштаб своєї основної діяльності та збільшити одержуваний прибуток.

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення особливостей формування ресурсної бази банківської установи в умовах зовнішніх викликів

Методи дослідження: синтез, структурний аналіз, метод порівняння, графічний метод, табличний метод та програма Excel при розрахунках.

Основний результат роботи. Запропоновані рекомендації дадуть змогу збільшити ефективність використання власних та залучених коштів ресурсної бази АТ "Ощадбанк", а також зміцнити фінансове становище, підвищити прибуток і збільшити фінансовий результат достатності банківської установи.

Ключові слова: банківська установа, ресурси, власні кошти, залучені кошти, ресурсна база.

## ЗМІСТ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                    | С. |
| Вступ.....                                                                         | 5  |
| 1 Теоретичні аспекти аналізу ресурсної бази банківської установи.....              | 7  |
| 1.1 Економічний зміст ресурсної бази банківської установи.....                     | 7  |
| 1.2 Структура ресурсної бази банківської установи.....                             | 11 |
| 1.3 Оцінка та управління ресурсною базою банківської установи                      | 13 |
| 2 Діагностика ресурсної бази АТ «Ощадбанк».....                                    | 18 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк».....                     | 18 |
| 2.2 Аналіз ресурсної бази АТ «Ощадбанк».....                                       | 22 |
| 2.3. Рекомендації щодо використання власних та залучених коштів АТ «Ощадбанк»..... | 27 |
| Висновки.....                                                                      | 36 |
| Список використаних джерел.....                                                    | 40 |
| Додаток А Організаційна структура АТ «Ощадбанк».....                               | 44 |

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи.** Одним із ключових факторів діяльності банківської установи є стабільність банківської системи. Нині для українського банківського сектору характерне посилення нестабільності та зниження скорочення можливостей поповнення ресурсної бази.

Будь-яка банківська установа функціонує завдяки сформованій нею ресурсній базі. Величина ресурсної бази та її склад безпосередньо впливають на результативність діяльності банківської установи. Водночас кожен банк зацікавлений у нарощуванні своєї ресурсної бази, що впливає на збільшення пропонованих банком активних операцій, які в підсумку приносять йому прибуток. Відповідно від якості сформованої ресурсної бази банківської установи залежить прибутковість діяльності банку та ефективність його вкладень. Від величини ресурсів, що залучаються, та їх вартості залежить результативність формування та управління ресурсами банку. Банківські організації повинні залучати до ресурсної бази найдешевші та найприбутковіші для банку грошові кошти, що забезпечує зниження відсоткових витрат банку і як результат збільшення чистого прибутку банку.

Оскільки основою діяльності комерційного банку є його ресурсна база, актуальною є проблема формування, ефективного використання та аналізу ресурсної бази банківської установи, розв'язання якої сприяє формуванню "фундаменту" для його стабільного функціонування та інтенсивного розвитку на перспективу, справляє суттєвий вплив на ліквідність банку та його фінансові результати. Тож ефективне формування та використання ресурсної бази дає змогу банку розширювати масштаби своєї діяльності, а також спектр операцій, і збільшувати прибутковість його діяльності.

**Метою роботи** є вивчення особливостей формування ресурсної бази банківської установи в умовах зовнішніх викликів

Відповідно до визначеної мети сформульовані **завдання дослідження**:

- розглянути економічний зміст ресурсної бази банківської установи;
- з'ясувати структуру ресурсної бази банківської установи
- вивчити оцінювання та управління ресурсною базою банківської установи;
- провести техніко-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»;
- проаналізувати ресурсну базу АТ «Ощадбанк»;
- надати рекомендації щодо використання власних та залучених коштів АТ «Ощадбанк».

**Об'єктом дослідження** є операції, які формують ресурсну базу банківської установи.

**Предметом дослідження** є відносини, що виникають при формуванні ресурсної бази.

**Методами дослідження** виступили такі як: синтез, структурний аналіз, метод порівняння, графічний метод, табличний метод та програма Excel при розрахунках.

**Інформаційну базу дослідження** становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі аналізу ресурсної бази банківських установ, фінансова звітність АТ «Ощадбанк», статичні дані досліджуваного банку; нормативно-правові акти, Інтернет-ресурси.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

## **1.1 Економічний зміст ресурсної бази банківської установи**

Формування ресурсів банківської установи є одним із першорядних завдань, що забезпечують безперебійне функціонування організації. Характер здійснюваних операцій залежить не тільки від кількості ресурсів, а й від їхньої якості. У зв'язку з цим питання оцінки ресурсів банку з метою їхньої оптимізації та збільшення масштабів діяльності банківської установи набувають актуального характеру в умовах зовнішніх викликів, конкуренції та посилення нормативів з боку регулятора в особі Національного Банку України.

Фінансові ресурси банківської системи є специфічною складовою частиною фінансових ресурсів країни та «являють собою сукупність коштів, наявних у розпорядженні банків, які використовуються для ведення кредитних та інших активних операцій. Від ефективності руху (формування, розподілу та використання) ресурсів усередині банківської системи значною мірою залежить їхня вартість для кінцевих споживачів банківських продуктів. Комерційні банки зацікавлені в стабільному економічному середовищі, що є необхідною умовою їхньої діяльності, при цьому стабільність економічного розвитку багато в чому залежить від ступеня стійкості самої банківської системи, ефективного її функціонування» [10].

Управління ресурсною базою комерційного банку - найважливіший елемент усієї банківської фінансової політики. Основною відмінністю банківської установи від інших організацій є той факт, що більша частина його ресурсної бази складається із залучених і позикових фінансових ресурсів. Пасивні операції банку формують ресурсну базу комерційного банку. До таких операцій належать операції із залучення депозитів, емісія цінних паперів, кредити, одержувані від інших банків. Більша частина ресурсної бази формується за рахунок депозитних операцій. Точніше депозитів фізичних осіб

та індивідуальних підприємців. Отже, ефективне управління пасивними операціями забезпечують фінансову стійкість кожного комерційного банку.

Ресурсна база комерційного банку виступає в ролі основи його діяльності, зумовлюючи масштаби здійснюваних активних операцій, які, у свою чергу, спрямовані на досягнення основної мети діяльності комерційного банку - отримання максимального прибутку. Від строків, обсягу залучених коштів, їх вартості, а також «від розміру власного капіталу банку, структури його ресурсного наповнення безпосередньо залежать фінансові результати діяльності банку, асортимент банківських послуг» [11, с.42].

Під ресурсною політикою комерційного банку доцільно розуміти «стратегію і тактику банку в сфері ефективного формування та використання трудових, матеріальних, фінансових, організаційних, інформаційних та інших ресурсів банку в розрізі реалізованих напрямів банківської діяльності відповідно до встановлених пріоритетів і цілей установи. Відповідно, фінансова політика є складовою ресурсної політики банку, її різновидом поряд із кадровою політикою, політикою управління матеріально-технічною базою та політикою управління інформаційними і цифровими ресурсами. Кожен з елементів ресурсної політики банківської установи є самостійним предметом дослідження через специфіку об'єкта управління» [12].

При визначенні ресурсної політики банку мають бути виокремлені такі суттєві аспекти:

- 1) розробляється на рівні вищого менеджменту банку і відповідає інтересам власників, у тому числі в питаннях стійкого функціонування банку в довгостроковій перспективі;

- 2) ґрунтується на фінансовій стратегії і тактиці, які уточнюють цілі фінансової діяльності;

- 3) конкретизує принципи, заходи і методи у сфері фінансового забезпечення банківської діяльності, у тому числі в напрямі ефективної трансформації фінансових ресурсів в активи організації [13, с.69].

Етапи формування ресурсної бази банківської установи наведено на рисунку 1.1.

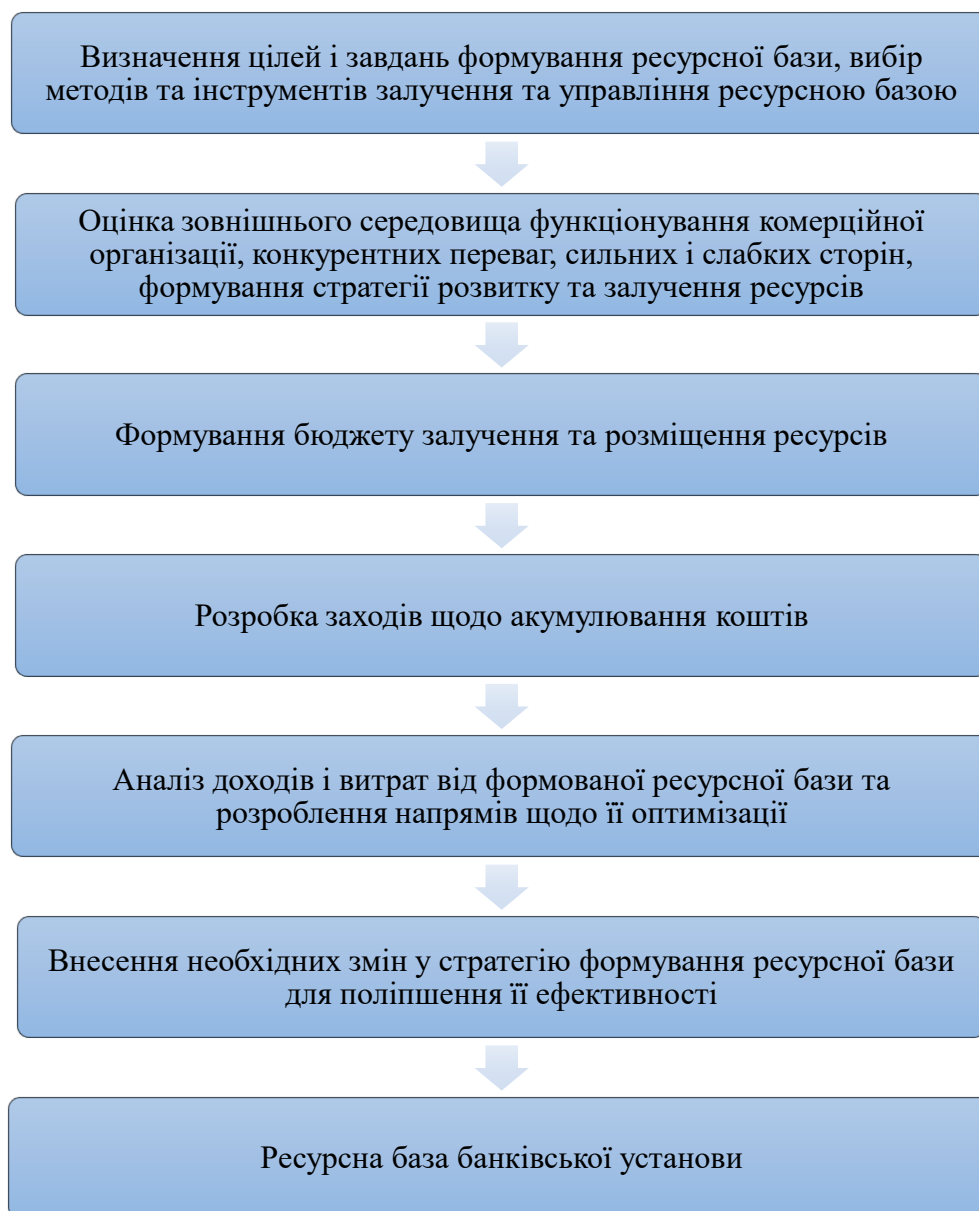


Рисунок 1.1 - Механізм формування ресурсної бази банківської установи  
*Джерело: складено відповідно до [15]*

У сучасній економіці фінансові ресурси банків мають важливе значення, оскільки, з одного боку, вони виступають як необхідні активні елементи банківської діяльності, а, з іншого - є джерелом фінансового забезпечення розвитку регіональної економічної системи.

Механізм формування ресурсної бази комерційних банків можна визначити, як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення

банком необхідного для досягнення поставлених цілей обсягу грошових ресурсів. Цей механізм є невід'ємною частиною загального процесу банківського менеджменту і планування, тому його створення і функціонування повинно враховувати особливості стратегії банківської діяльності та банківського бізнес-планування [15, с.213].

Досягнення цієї мети здійснюється шляхом виконання таких завдань:

- «підтримка розміру власного капіталу банку, достатнього для виконання вимог регулюючих органів, забезпечення захисних функцій, розвитку установи, збереження її стійкої репутації та підвищення довіри з боку клієнтів і громадськості;

- мобілізація необхідних банку обсягів ресурсів для виконання відповідних зобов'язань перед клієнтами (підтримка ліквідності) та забезпечення проведення активних операцій, підвищення прибутковості та рентабельності;

- підтримка диверсифікованості джерел ресурсної бази банку за мінімізації їх вартості;

- удосконалення форм і методів мобілізації коштів, впровадження інноваційних процесів і технологій, ефективне використання персоналу» [17, с.727].

Ефективний механізм формування ресурсної бази банку має будуватися на таких принципах (рис.1.2):

Залучаючи вільні грошові кошти юридичних і фізичних осіб, комерційні банки формують свої ресурси з метою розміщення їх від свого імені на умовах зворотності, строковості та платності. Кожен комерційний банк прагне до максимізації прибутку і, виходячи з цього, обирає сфери найефективнішого розміщення своїх пасивів за допустимого рівня ризику [19, с.165].

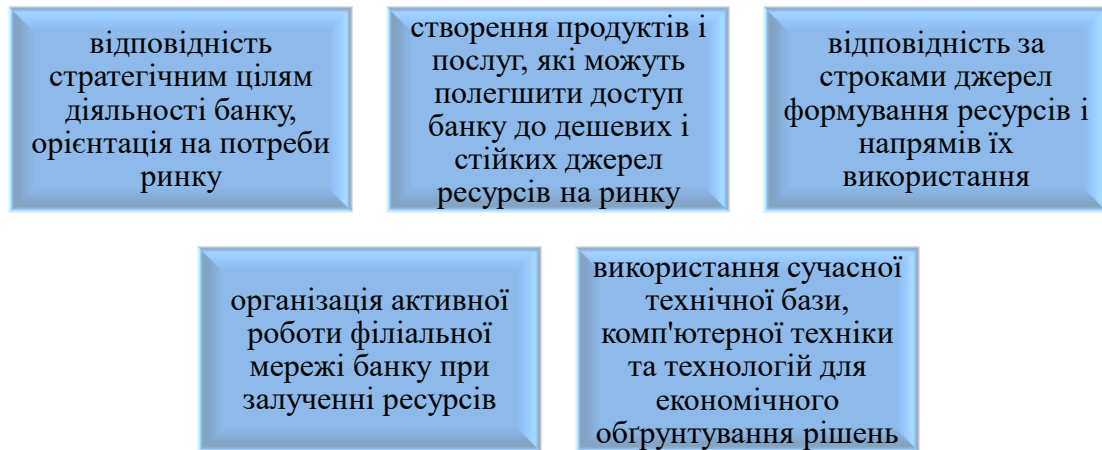


Рисунок 1.2 – Принципи формування ресурсної бази банківської установи  
*Джерело: складено відповідно до [17]*

Рух ресурсів дає змогу оцінити корисність продукції, вилучити з виробництва товари, що не користуються попитом, і таким чином регулювати рівень ефективності використання всіх ресурсів. Як наслідок - стимулюється розвиток нових видів виробництв, що випускають конкурентоспроможну продукцію. При цьому банки намагаються активно залучати вільні грошові кошти населення у вклади.

## 1.2 Структура ресурсної бази банківської установи

До ресурсної бази банківської установи належать грошові кошти юридичних і фізичних осіб та власний капітал банку, що залучаються на засадах зворотності. Візуально структуру ресурсної бази банківської установи наведено на рисунку 1.3.

Формується ця база за рахунок здійснення комерційним банком пасивних операцій для подальшого проведення активних.

Виділяють дві групи пасивних операцій:

1) включають операції банків з формування власних ресурсів, які не потребують повернення, оскільки їм належать;

2) включають операції з формування залучених коштів на певний час, тобто ці ресурси є позиковими.

Так, залучені ресурси забезпечують його розвиток, тоді як «власні кошти забезпечують гарантії банку перед контрагентами щодо виконання його зобов'язань» [21].



Рисунок 1.3 - Структура ресурсної бази банківської установи

*Джерело: складено відповідно до [19]*

Основними показниками, що характеризують залучення коштів клієнтів у банківську систему, є: кількість банківських установ, що мають ліцензії (дозволи), які надають право на залучення вкладів населення, кошти клієнтів, залучені банківськими установами, зокрема депозити фізичних осіб, депозити юридичних осіб, кошти підприємств і організацій на рахунках.

Ефективність ресурсної бази банківської установи характеризує загальний обсяг коштів клієнтів, залучених банками, тому так важливо проводити своєчасний і якісний контроль формованої ресурсної бази компанії.

### 1.3 Оцінка та управління ресурсною базою банківської установи

Забезпечення ефективнішого використання ресурсної бази комерційних банків і методик їхньої оцінки є актуальною проблемою функціонування всієї банківської системи, становище якої ускладнюється важкою ситуацією в національній економіці, об'єктивною необхідністю в довгострокових кредитах, низькою впевненістю господарюючих суб'єктів у перспективах економічної ситуації.

Достатність капіталу як відносний показник характеризує діяльність банку з позиції його стійкості при виникненні ризиків за активними операціями. Банк запровадив норматив достатності капіталу з метою підтримання на належному рівні ліквідності балансу та забезпечення економічної стійкості в їхній роботі.

Для аналізу досягнення цілей банку в частині формування ресурсної бази використовуються різні показники, які доцільно згрупувати відповідно за трьома основними напрямками:

- «1) оцінка ефективності формування та використання власного капіталу;
- 2) оцінка ефективності формування та використання, залученого та позикового капіталів;
- 3) аналіз структури залучених і позикових коштів;
- 4) аналіз якості залучених і позикових коштів» [16, с.68].

Першим етапом розглянуто особливості оцінки власного капіталу банку. Цей етап складається з таких кроків:

- аналіз структури та динаміки елементів власного капіталу;
- оцінка факторів впливу на розмір власного капіталу та основних тенденцій;
- оцінка виконання нормативу достатності капіталу;
- оцінка чинників, що впливають на зміну значення достатності капіталу (порівнюють фактичне значення достатності капіталу банку з нормативним, установленим НБУ, виявляють ризики та фактори негативної і позитивної зміни цього значення);

- оцінка статутного капіталу банку.

Тут відбувається розрахунок таких коефіцієнтів:

1. показник випередження темпів зміни статутного капіталу;
2. співвідношення статутного капіталу до власних коштів, до пасивів, активів і залучених коштів;
3. коефіцієнт фондової капіталізації прибутку;
4. коефіцієнт співвідношення статутного капіталу і кредитних вкладень [10].

Розглянемо механізм оцінки формування та використання залучених коштів кредитної організації.

Порівняльний і якісний аналіз структури залучених коштів проводять за групами клієнтів і строками, що дає змогу визначити сектор економіки і строк залучення основної маси коштів у банк. Збільшення частки вкладів на вимогу призводить до зменшення відсоткових витрат банку і дає можливість отримувати підвищений відсотковий прибуток. Строкові депозити належать до більш стабільної частини залучених ресурсів.

Застосування методики оцінки формування та використання залучених коштів складається з таких кроків:

- оцінка депозитної політики, що дає можливість фінансово-кредитній організації:
- контролювати виконання цільових завдань і дотримуватися принципів депозитної політики банку;
- визначати ефективність використання депозитних ресурсів;
- оцінювати потребу в залученні депозитних ресурсів у підтримці певного обсягу та способу управління ними;
- оцінювати обґрунтованість використання методів і способів здійснення дій, що сприяють залученню грошових коштів у вклади на умовах зворотності;
- обґрунтувати доцільність збереження колишньої депозитної політики або її коригування [10].

Кількісний аналіз структури залучених коштів. Аналіз передбачає визначення частки кожної підгрупи в загальній сумі залучених коштів, а також виявлення ролі кожного економічного контрагента в розвитку пасивних операцій банку. Детальний аналіз структури залучених коштів проводиться на основі даних аналітичного обліку. Важливо проаналізувати структуру залучених коштів не тільки за строками, а й за сумарними показниками. Застосування «методів порівняльного аналізу пасивних операцій банку допомагає виявити зміни в обсягах цих операцій і визначити вплив їх на ліквідність банку» [7, с.80].

Крім цих етапів оцінки власного та залученого капіталу варто звертати увагу під час аналізу на джерела та напрями подальшого використання коштів.

Автори [28] також пропонують розрахунок таких показників для оцінки структурної бази кредитної організації:

1. Структура капіталу багато в чому залежить від вартості ресурсної бази. На основі показника WACC можна визначити оптимальність наявної структури капіталу. При розрахунку цього показника в якості ціни ресурсів використовується:

- рентабельність активів для оцінки власного капіталу;
- MIACR - для міжбанківських кредитів;
- вартість залучення коштів фізичних осіб, оцінена за середньозваженою ставкою вкладів;
- ціна боргових цінних паперів;
- вартість залучення коштів юридичних осіб, що визначається рівнем відповідних витрат.

2. Аналіз показника рентабельності.

3. Для визначення ефективності співвідношення власного і позикового капіталу розраховується ефект фінансового важеля (ЕФВ). Негативні значення ЕФВ отримують за рахунок перевищення середньозваженої вартості капіталу над рентабельністю активів, а значне перевищення позикового капіталу над

власним, характерне для банківської сфери, багаторазово збільшує кінцевий підсумок [28].

Етап оцінки якості фінансових ресурсів, що залучаються до ресурсної бази банківської установи, складається з оцінки цієї частини ресурсної бази на стабільність, витратність, диверсифікацію та залежність банківської установи від окремих джерел формування залучених ресурсів.

Для того, щоб провести оцінку формування залучених ресурсів на характер стабільності, мають бути проведені такі заходи:

- поділ залучених коштів на стабільні та не стабільні;
- аналіз динаміки та величини нестабільних залучених ресурсів (частка строкових зобов'язань не повинна бути більше 50% від усієї ресурсної бази банку);
- оцінка динаміки і складу стабільних залучених коштів ресурсної бази, а також розподіл їх за строками запитання. Мета цього етапу - це виявлення та оцінка середньо- і довгострокових коштів бази комерційного банку, які будуть необхідні для кредитних вкладень банків;
- оцінка достатності величини стабільних коштів ресурсної бази для подальшого фінансування інвестиційної та кредитної діяльності банку.

Оцінка витратності залучених банківських ресурсів є важливою ланкою управління прибутковістю комерційного банку, тому що витрати на створення ресурсної бази та одержуваний прибуток у підсумку залежать від середньої вартості зобов'язань. Ця оцінка містить у собі такі етапи:

- лімітування залучених коштів на дорожчі та дешевші ресурси;
- аналіз динаміки та обсягів дорогих коштів;
- оцінка коефіцієнтів за акумульованими банком фінансовими ресурсами, у тому числі поділ їх за різними видами і категоріями (депозити фізичних осіб, міжбанківські кредити, розміщення облігацій, кошти юридичних осіб тощо);

Оцінка факторів, що впливають на показники витратності, під час розрахунку має враховуватися інфляція, строки та суми залучених коштів, позиції банку на ринку, стан економіки країни;

- оцінка коефіцієнтів ефективності використання залучених ресурсів. На цьому етапі оцінюється обґрунтованість величини залучених дорогих фінансових коштів.

На етапі оцінки залежності банку від залученої ресурсної бази та окремих її складових слід здійснити перевірку цих зобов'язань на рекомендовані експертами значення:

Рекомендується лімітування залучених вкладів фізичних осіб і міжбанківського кредиту до таких значень

- сукупна величина міжбанківського кредиту і векселів банку не повинна бути більше 35% від залучених коштів ресурсної бази банку;

- сукупна величина міжбанківського кредиту не повинна бути більше 20 % усієї ресурсної бази комерційного банку.

- величина депозитів фізичних осіб має становити не більше 30%.

Оцінка диверсифікації ресурсної бази комерційного банку проводиться за рахунок оцінювання складу всіх залучених коштів, оцінюються види та джерела залучення, також проводиться оцінка застосовуваних фінансових інструментів для формування ресурсної бази, і аналізується ступінь залежності від окремих секторів економіки.

Крім того, при оцінці ефективності формування та управління ресурсною базою комерційного банку необхідно проводити такі дії:

- брати до уваги ризики, які найсильніше впливають на використання і формування ресурсної бази;

- проводити класифікацію ресурсної бази за рівнем їх стабільності;

- проводити аналіз зміни складу та обсягу ресурсів банку, особливостей сучасних тенденцій формування ресурсів у комерційному банку;

- відстежувати стійкість залучених коштів, проводячи моніторинг і диверсифікацію наявних ресурсів [21].

Проводячи всі зазначені заходи з оцінки та управління ресурсною базою банк може сформувати свою оптимальну ресурсну базу.

## **2 ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОЇ БАЗИ АТ «ОЩАДБАНК»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк»**

АТ «Ощадбанк» є одним з найбільших банків в Україні та забезпечує широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб. Банк був заснований у 1991 році та є державним банком, що належить до Міністерства фінансів України [27].

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.

Ощадбанк надає послуги зі зберігання коштів, кредитування, онлайн-банкінгу, міжнародним платежам, інвестиціям та іншим. Перелік банківських продуктів та послуг, які надає АТ «Ощадбанк», наведено на рисунку 2.1. Крім того, банк має власну мережу банкоматів та відділень по всій Україні.

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

АТ «Ощадбанк» було розроблено стратегію на період з 2018 до 2022 рр. з метою є диверсифікація та масштабування бізнесу. У зв'язку з початком воєнних дій з боку росії стратегічні виклики та завдання банку було переглянуто.

АТ «Ощадбанк» як банк, що системно важливий для економіки України, з моменту початку війни постійно розроблює та вживає заходи з підтримки підприємств сфери ММСБ, а також суб'єктів великого підприємництва. АТ «Ощадбанк» продовжує виконувати дії, спрямовані на зменшення обсягу непрацюючих активів навіть в умовах зовнішніх викликів та суттєвих обмежень щодо застосування ряду інструментів урегулювання [27].

| 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, кешкредити, 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 мікрокредитування, гарантії та авалування 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»

*Джерело: складено відповідно до [27]*

Однією з унікальних послуг, які надає Ощадбанк, є програма "Соціальна карта". Ця програма надає можливість отримувати знижки на товари та послуги у багатьох магазинах та закладах громадського харчування для громадян України, які мають низький дохід.

Ощадбанк також активно залучається до соціальної відповідальності та підтримує ряд благодійних проектів, таких як "Допоможи дітям вижити", "Соціальна адапція", "Соціальний захист військовослужбовців" та інші.

Розглянемо основні показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» за період з 2018 по 2022 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2022 рр., млн. грн.

| Стаття доходів    | 31.12.2018 |      | 31.12.2019 |      | 31.12.2020 |      | 31.12.2021 |      | 31.12.2022 |      | Відхилення 2022/2018, % |
|-------------------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|-------------------------|
|                   | млн. грн   | %    | млн. грн   | %    | млн. грн   | %    | млн. грн   | %    | млн. грн   | %    |                         |
| Доходи            | 33147      | 100  | 35580      | 100  | 40400      | 100  | 43802      | 100  | 47750      | 100  | 44,1                    |
| Процентний дохід  | 19352      | 58,4 | 19065      | 53,6 | 18466      | 45,6 | 21352      | 48,7 | 20347      | 42,6 | 5,1                     |
| Комісійні доходи  | 5237       | 15,7 | 6438       | 18,2 | 8043       | 19,9 | 9802       | 22,4 | 9521       | 19,9 | 81,8                    |
| Операційні доходи | 8560       | 25,7 | 10075      | 28,2 | 13905      | 34,6 | 12648      | 28,8 | 17502      | 36,7 | 4,4                     |

Джерело: складено відповідно до [26]

Протягом аналізованого періоду спостерігаємо позитивну динаміку загальних доходів АТ «Ощадбанк», їх обсяги збільшилися на 44,1%. Процентні доходи займають левову частку в структурі доходів і мають тенденцію до зростання. Частка в загальній структурі зменшилася через зростання інших видів доходів, зокрема операційних та комісійних, що говорить про збільшення обсягів діяльності АТ «Ощадбанк».

Розглянемо динаміку та структуру витрат, результати наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура витрат АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2022 рр., млн. грн

| Стаття витрат                     | 31.12.2018 |       | 31.12.2019 |       | 31.12.2020 |      | 31.12.2021 |      | 31.12.2022 |       | Відхилення 2022/2018, % |
|-----------------------------------|------------|-------|------------|-------|------------|------|------------|------|------------|-------|-------------------------|
|                                   | млн. грн   | %     | млн. грн   | %     | млн. грн   | %    | млн. грн   | %    | млн. грн   | %     |                         |
| Витрати                           | 24361      | 100   | 25624      | 100   | 24597      | 100  | 23186      | 100  | 26816      | 100   | 10                      |
| Процентні витрати                 | 13896      | 57,03 | 13568      | 52,9  | 10477      | 42,7 | 7988       | 34,4 | 7 557      | 28,18 | 54,4                    |
| Комісійні витрати                 | 1772       | 7,26  | 2237       | 8,7   | 3082       | 12,6 | 3599       | 15,6 | 3549       | 13,23 | 200                     |
| Відшкодування податку на прибуток | 130        | 0,54  | 0,969      | 0,004 | 43,8       | 0,17 | 2,3        | 9,92 | 2,07       | 7,72  | 1,6                     |

Джерело: складено відповідно до [26]

З таблиці 2.2 спостерігаємо, що процентні витрати зменшились на 54,4%, але все ж таки займають найбільшу частку в структурі загальних витрат (від 28,18 до 57,03 %). Це свідчить, що АТ «Ощадбанк» протягом досліджуваного періоду використовував депозитні операції для залучення фінансових ресурсів. Іншу тенденцію мають комісійні витрати, які зросли на 200%. Збитковість АТ «Ощадбанк» в попередні роки викликала зниження обсягів сплаченого та відшкодованого податку на прибуток. У 2021 р. АТ «Ощадбанк» було прибутковою організацією, ефективно функціонувала за рахунок збільшення інших операційних доходів й інших доходів, зменшення обсягів процентних витрат.

Розглянемо динаміку чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки, результати представимо на рисунку 2.2.

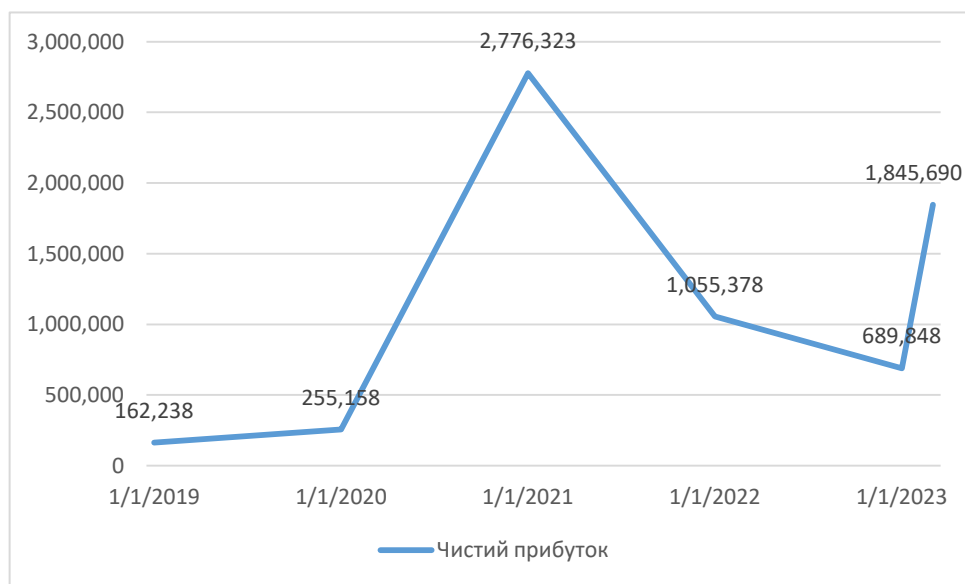


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки, тис.грн

*Джерело: побудовано відповідно до [26]*

З рисунка 2.2 видно, що динаміка чистого прибутку не має чіткої тенденції. З 2019 по 2021 рік спостерігається зростання чистого прибутку на 2614085 тис.грн. У 2022 році бачимо скорочення даного показника на 38%.

Причиною є російська агресія та введення воєнного стану в Україні. Та за три місяці 2023 року спостерігається зростання чистого прибутку до 1845690 тис.грн.

## 2.2 Аналіз ресурсної бази АТ «Ощадбанк»

Проведемо аналіз ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за останні п'ять років. Для цього розглянемо основні показники динаміки власного капіталу та зобов'язань. Структуру та динаміку власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура та динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки, тис.грн

| Показники                                   | 01.01.2019 |          | 01.01.2020 |          | 01.01.2021 |          | 01.01.2022 |          | 01.01.2023 |          | Відхи-<br>лення,<br>2023/<br>2019 |
|---------------------------------------------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|-----------------------------------|
|                                             | тис.грн    | %        | тис.грн    | %        | тис.грн    | %        | тис.грн    | %        | тис.грн    | %        |                                   |
| Статутний капітал                           | 49 472 840 | 266,80   | 49472840   | 253,03   | 49472840   | 225,54   | 49472840   | 226,21   | 49472840   | 222,71   | 0,00                              |
| Резервні та інші фонди банку                | 269992,34  | 1,46     | 269992,34  | 1,38     | 269992,34  | 1,23     | 421566,38  | 1,93     | 474335,25  | 2,14     | 75,68                             |
| Резерви переоцінки                          | 2718933,8  | 14,66    | 3516892    | 17,99    | 3230521    | 14,73    | 2936305,4  | 13,43    | 2900469,9  | 13,06    | 6,68                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -33919051  | - 182,92 | -33707818  | - 172,40 | -31038154  | - 141,50 | -30960823  | - 141,57 | -30633324  | - 137,90 | -9,69                             |
| Усього власного капіталу                    | 18542715   | 100      | 19551907   | 100,00   | 21935199   | 100,00   | 21869889   | 100,00   | 22214321   | 100,00   | 19,80                             |

*Джерело: складено відповідно до [26]*

З таблиці 2.3 спостерігаємо позитивну динаміку власного капіталу банку. За досліджуваний період він збільшився на 19,8%. В структурі власного капіталу найбільша частка належить статутному капіталу. Його величина була стабільною протягом аналізованого періоду. Незначний спад обсягів непокритого збитку демонструє більш ефективне розміщення власних фінансових ресурсів протягом 2029-2023 років. Структура власного капіталу станом на 01.01.2023 рік наведена на рисунку 2.3

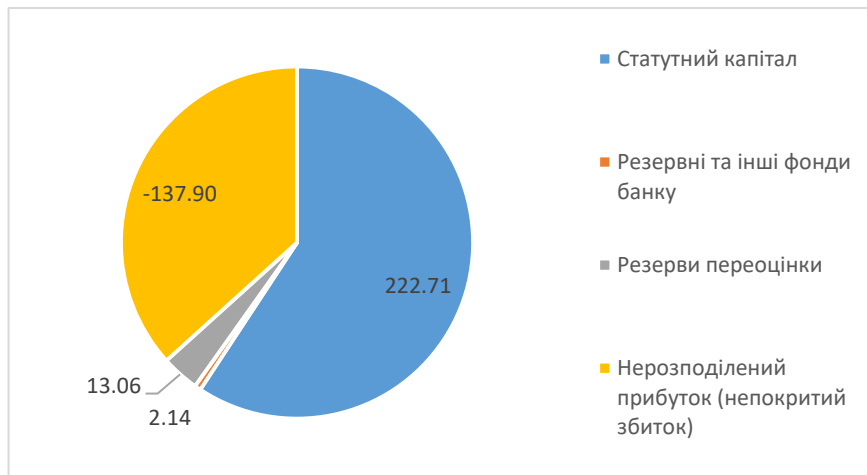


Рисунок 2.3 - Структура власного капіталу станом на 01.01.2023 рік, %

Джерело: складено відповідно до [26]

На діяльність АТ «Ощадбанк» негативно вплинули низькі доходи населення, незадовільний фінансовий стан позичальників, що призвело до формування обсягів резервів та інших фондів банку у значних розмірах. В умовах зовнішніх викликів це значно ускладнює формування ресурсної бази банку.

Динаміка й структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2019 по 2023 роки відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка і структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 рр., тис. грн.

| Показники                          | 01.01.2019 |        | 01.01.2020 |        | 01.01.2021 |        | 01.01.2022 |        | 01.01.2023 |        | Відхи-лення, 2023/ 2019 |
|------------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|-------------------------|
|                                    | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      |                         |
| Кошти отримані від НБУ             | 0          | 0      | 0          | 0      | 5499287,3  | 2,57   | 7248487,2  | 3,37   | 0          | 0,00   |                         |
| Кошти банків                       | 6382454,3  | 3,19   | 4237333    | 1,83   | 4517246,3  | 2,11   | 3065098,7  | 1,43   | 2678613,6  | 1,07   | -58,03                  |
| Кошти клієнтів                     | 151447721  | 75,77  | 198808733  | 85,95  | 184886207  | 86,48  | 188933317  | 87,87  | 231297543  | 92,51  | 52,72                   |
| Інші залучені кошти                | 34787028   | 17,40  | 18554034   | 8,02   | 12004421   | 5,62   | 8020751,8  | 3,73   | 6582399,1  | 2,63   | -81,08                  |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 399867,41  | 0,20   | 524848,1   | 0,23   | 432802,07  | 0,20   | 372928,18  | 0,17   | 323425,67  | 0,13   | -19,12                  |
| Резерви за зобов'язаннями          | 311094,85  | 0,16   | 526697,42  | 0,23   | 634093,61  | 0,30   | 833479,92  | 0,39   | 1179976,8  | 0,47   | 279,29                  |
| Інші фінансові зобов'язання        | 3042747    | 1,52   | 4997516    | 2,16   | 3320819    | 1,55   | 4364641,2  | 2,03   | 5566515,3  | 2,23   | 82,94                   |
| Інші зобов'язання                  | 637212,8   | 0,32   | 1201916,9  | 0,52   | 1216170,6  | 0,57   | 1300149,1  | 0,60   | 1679558,3  | 0,67   | 163,57                  |
| Субординований борг                | 2879790,3  | 1,44   | 2462640,4  | 1,06   | 1276239,9  | 0,60   | 878959,7   | 0,41   | 716441,7   | 0,29   | -75,12                  |
| Усього зобов'язань                 | 199887917  | 100,00 | 231313718  | 100,00 | 213787288  | 100,00 | 215017813  | 100,00 | 250024473  | 100,00 | 25,08233                |

З даних таблиці 2.4 спостерігаємо, що залучення коштів здійснювалося переважно завдяки рахункам клієнтів. Їх частка становить від 75,77% у 2019 році до 92,51% у 2023 році.

На другому місці знаходяться кошти банків та інші залучені кошти, їх частка у структурі зобов'язань незначна. Частка коштів банків становили 3,19% у 2019 році, у 2023 скоротились і становлять 1,07%. Тобто зменшення становить 58%. Інші залучені кошти зменшилися у 2023 році в порівнянні 2019 роком на 81,08%. Субординований борг протягом аналізованого періоду зменшився на 75,12%. Сума зобов'язань збільшилася, що говорить про зростання депозитної бази. Це має позитивний вплив на ліквідність та знижує залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківських позик.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» поступово нарощує ресурсну базу. Це говорить про зростання суми залучених ресурсів і розширення джерел запозичених коштів за досліджуваний період. Зменшення субординованого боргу є позитивною тенденцією.

За період аналізу головним джерелом фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» були кошти юридичних та фізичних осіб. На рисунку 2.4 відображена динаміка основних видів ресурсів банку за 2019-2023 роки.

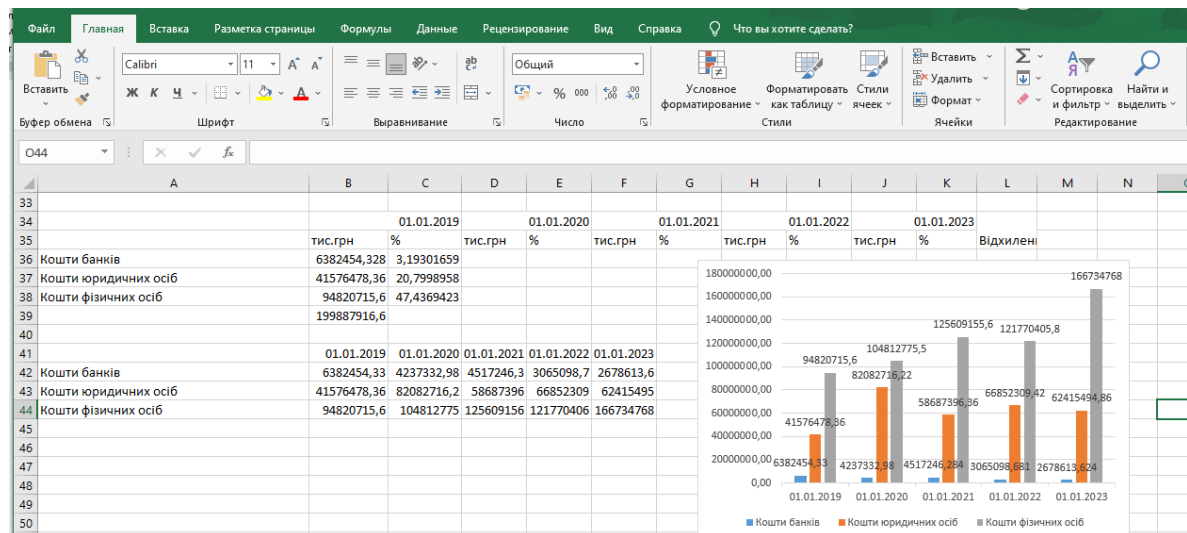


Рисунок 2.4 - Динаміка основних видів ресурсів АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки

Джерело: складено відповідно до [26]

Таким чином, значну частину загального обсягу коштів клієнтів складають кошти саме фізичних осіб. Їх зростання у пасивах банку надає більші можливості для проведення активних операцій банком.

Далі зроблено аналіз виконання основних нормативів достатності капіталу.

НБУ встановив обов'язкові нормативи, яким повинні відповідати кредитні організації України. Якщо цих стандартів не дотримуються, регулятор має право стягнути штрафи з банків, накласти заборону на певні банківські операції з боку кредитних організацій, а також відкликати ліцензію у банків.

Обов'язкові нормативи АТ «Ощадбанк» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних обов'язкових нормативів АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 рр., у відсотках %

| Показники                                                                                                                   | 01.01.2019 | 01.01.2020 | 01.01.2021 | 01.01.2022 | 01.01.2023 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Н1 - регулятивний капітал, тис.грн, не менше 200 млн грн;                                                                   | 13 200 548 | 12 355 512 | 18 132 364 | 18 017 403 | 19 427 446 |
| Н2 - норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тис.грн, не менше 20 відсотків;                            | 13,56      | 13,13      | 19,00      | 15,48      | 14,48      |
| Н3 - норматив достатності основного капіталу, не менше 7 відсотків;                                                         | -          | 9,66       | 13,14      | 11,83      | 10,52      |
| Н4, Норматив миттєвої ліквідності (не менше 20 %)                                                                           | 99,92      | -          | -          | -          | -          |
| Н5, Норматив поточної ліквідності (не менше 40 %)                                                                           | 136,12     | -          | -          | -          | -          |
| Н6 - норматив короткострокової ліквідності, не менше 60 відсотків                                                           | 85,55      | 80,46      | 64,84      | 69,96      | 0,00       |
| Н7 - норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, не більше 20 відсотків;                        | 23,72      | 21,60      | 20,35      | 27,46      | 9,79       |
| Н8 - норматив великих кредитних ризиків, не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу;                               | 362,52     | 318,56     | 156,57     | 102,37     | 80,07      |
| Н9 - норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, не більше 20 відсотків; | 0,49       | 0,56       | 0,40       | 0,36       | 0,26       |
| Н11 - норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою, не більше 15 відсотків                               | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,00       |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

## Продовження таблиці 2.5

|                                                                     |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Н12 - норматив загальної суми інвестування, не більше 60 відсотків; | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,01 |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|

*Джерело: складено відповідно до [26]*

Одним із важливих показників надійності банківської установи є нормативи достатності коштів. До них належить норматив достатності капіталу (НЗ), який відображає здатність кредитної організації відшкодовувати фінансові збитки власним коштом, не використовуючи методи, що можуть завдати шкоди клієнтам.

З аналізу даних, наведених у таблиці 2.5, видно, що банк не дотримується нормативів достатності капіталу, показники в межах нормативного значення встановлених НБУ не завжди.

Загалом починаючи з 2021 року спостерігається зменшення величини та достатності основного капіталу АТ «Ощадбанк», але не перевищує норматив НБУ. Отже, АТ «Ощадбанк» здатний протистояти фінансовим труднощам за рахунок основних коштів без шкоди для своїх клієнтів.

Норматив достатності основного капіталу банку (НЗ) для наочності наведено на рисунку 2.5.

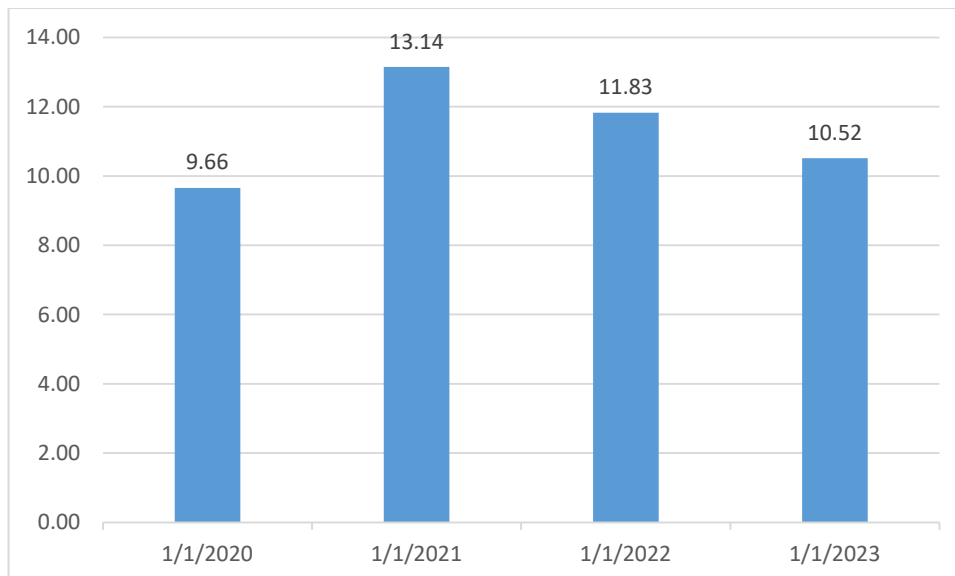


Рисунок 2.5 – Динаміка нормативу достатності основного капіталу банку (НЗ) АТ «Ощадбанк» за 2020-2023 роки, %

Регулятивний капітал (Н1), норматив встановлено не менше 200 млн грн - АТ «Ощадбанк» повністю виконує протягом досліджуваного періоду.

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) не перевищує граничне значення, встановлене НБУ. Це говорить про не здатність АТ «Ощадбанк» здійснити розрахунки за своїми зобов'язаннями у встановлені терміни і в повному розмірі.

Таким чином АТ «Ощадбанк» не завжди дотримується встановлених нормативних значень, і не має достатньо фінансових ресурсів для покриття відтоку коштів.

### 2.3 Рекомендації щодо використання власних та залучених коштів АТ «Ощадбанк»

Усі проблеми під час використання ресурсної бази банківської установи здебільшого можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх джерел проблем належить загальноекономічна ситуація в країні та регіоні. До внутрішніх джерел проблем належить:

1. Відсутність грамотної та надійної депозитної політики кредитної організації.
2. Недостатня капіталізація.
3. Низька якість управління в банку.
4. Повільний розвиток сучасних банківських технологій тощо.

Кожна з вище наведених проблем впливає на джерела, які формують і впливають на ефективне використання ресурсної бази банківської установи.  
[28]

І з метою грамотного використання ресурсної бази, важливо розробити стратегію, яка виходить з цілей і завдань банку, зазначених у статуті, а також для отримання максимального прибутку і збереження високої банківської ліквідності.

Адже ефективне управління ресурсною базою залежить не тільки від обсягу залучених коштів і власних ресурсів, а й від вартості цих ресурсів на ринку. Банківські установи повинні забезпечувати мінімізацію відсоткових витрат і відповідно обмежувати зростання структури залучених коштів (ресурсів) організації, на найбільш дорогі джерела коштів. Водночас їм потрібна стабільна ресурсна база для того, щоб здійснювати довгострокові вкладення, які приносять йому найбільший можливий прибуток.

Так само ефективне формування власних коштів (капіталу) є важливим напрямом удосконалення кредитної політики, документів організації та корпоративного управління, що дасть змогу знизити втрати від формування додаткових резервів. [30]

Основним показником фінансового стану та фінансової стійкості банківської установи є «якісна характеристика фінансового стану організації, що відображає оптимальний баланс фінансових ресурсів, а також активів банку за умови підтримки на високому рівні ліквідності та платоспроможності, мінімізація ризиків і зростання прибутку» [7].

У результаті проведеного аналізу власних коштів (капіталу) ресурсної бази АТ «Ощадбанк» було виявлено, що:

1. Аналіз основних показників АТ «Ощадбанк» на 2019-2023 рр. показав, за з 2019 по 2021 рік спостерігається зростання чистого прибутку на 2614085 тис.грн. У 2022 році відбулося скорочення даного показника на 38%. Та за три місяці 2023 року спостерігається зростання чистого прибутку до 1845690 тис.грн.

2. За 2019-2023 рр. спостерігаємо позитивну динаміку власного капіталу банку. За досліджуваний період він збільшився на 19,8%.

3. Статутний капітал був стабільною величиною протягом аналізованого періоду і становить 49472840 тис. грн.;

4. Усі нормативи достатності капіталу АТ «Ощадбанк» відповідають рекомендованим значенням, що є позитивним фактором і т.д. ;

Таким чином, структура та динаміка власних коштів (капіталу) ресурсної бази АТ «Ощадбанк» наразі позитивна та відповідає встановленим банківською практикою значенням.

Незважаючи на це, наразі для кожного банку існує проблема формування власного капіталу комерційного банку з огляду на посилення регуляторних норм і поетапного впровадження Базель II, III.

Низка змін у регулюванні в частині розрахунку нормативів достатності власних коштів негативно вплинули на достатність капіталу банківських установ. У зв'язку з посиленням контролю з боку НБУ, з ринку банківських послуг продовжують виводитися кредитні організації з незадовільним фінансовим станом.

Для ефективнішого використання власних коштів (капіталу) в банківській установі потрібне проведення таких заходів:

1. Підтримка розміру власних коштів банку, достатнього для виконання вимог регулюючих органів;
2. Грамотне використання активів і пасивів банку висококваліфікованими співробітниками;
3. Збереження стійкої репутації банку та підвищення довіри з боку клієнтів і громадськості;
4. Проведення всебічного аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на АТ «Ощадбанк»;
5. Впровадження інноваційних систем розрахунку та оцінки достатності власних коштів (капіталу) банку;
6. Зниження комісійних витрат;
7. Збільшення комісійних доходів від некредитного бізнесу;
8. Обмеження ризикованого кредитного та інвестиційного напрямку діяльності АТ «Ощадбанк» тощо.

Для підтримання ефективної структури використання власних коштів (капіталу) АТ «Ощадбанк», також рекомендується максимізувати одержуваний

прибуток і його частину переводити у власні кошти (капітал) банківської установи.

Максимізацію прибутку АТ «Ощадбанк» можна здійснити за рахунок таких рекомендацій:

1. Підвищення рівня диверсифікації за галузями, клієнтами та розмірами вкладень, що зрештою дасть змогу знизити ризики банківської діяльності, що призведе до збільшення прибутку;

2. Розвиток взаємовідносин з організаціями, які мають стабільну та стійку діяльність на фінансовому ринку;

3. Скорочення витрат - оптимізація банківських мереж і відділень; активне залучення клієнтів до цифрових каналів обслуговування тощо;

4. Розширення надання лінійки послуг, а головною тенденцією розвитку та розширення банківської системи є впровадження нових банківських продуктів тощо.

Отже, запропоновані рекомендації дадуть змогу підвищити рівень власних коштів (капіталу) АТ «Ощадбанк» та більш ефективно підвищити фінансовий результат своєї достатності капіталу.

Головними джерелом використання ресурсної бази є різні форми пасивних операцій банку, тобто залучені кошти (ресурси). Отже, його пріоритетним напрямом є вдосконалення і до її складу входять лише ті банківські операції, які в результаті розміщення в активи сприяють ефективному управлінню та формуванню її ресурсної бази і банківського прибутку.

У результаті проведеного аналізу залучених коштів ресурсної бази АТ «Ощадбанк» було виявлено, що:

1) обсяг зобов'язань АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 рр. зріс. За досліджуваний період вони збільшилися на 25,08 тис.грн.;

2) залучення коштів здійснювалося переважно завдяки рахункам клієнтів. Їх частка становить від 75,77% у 2019 році до 92,51% у 2023 році.

3) Кошти банків та інші залучені кошти, їх частка у структурі зобов'язань незначна. Частка коштів банків становили 3,19% у 2019 році, у 2023 скоротились і становлять 1,07%. Тобто зменшення становить 58%.

4) Інші залучені кошти зменшились у 2023 році в порівнянні 2019 роком на 81,08%.

5) Субординований борг протягом аналізованого періоду зменшився на 75,12%.

Сума зобов'язань збільшилася, що говорить про зростання депозитної бази. Це має позитивний вплив на ліквідність та знижує залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківських позик.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» поступово нарощує ресурсну базу. Це говорить про зростання суми залучених ресурсів і розширення джерел запозичених коштів за досліджуваний період. Зменшення субординованого боргу є позитивною тенденцією.

Отже, структура залучених коштів (ресурсів) ресурсної бази АТ «Ощадбанк» відповідає нормі та є рекомендованою для подальшої діяльності банківської установи. Однак, "надмірна кількість залучених коштів (ресурсів) посилює ризик втрати банківської ліквідності та підвищує ймовірність неплатоспроможності, також переважання у складі банківських ресурсів власних коштів (капіталу) банку також не можна однозначно назвати позитивним явищем" [10]. Зважаючи на ці обставини, АТ «Ощадбанк» необхідно постійно оптимізувати структуру банківських ресурсів, що є основною метою ефективного використання пасивів банківської установи.

Управління процесами залучення грошових ресурсів, що забезпечує як мінімізацію можливих витрат, так і достатність наявних депозитів для фінансування кредитів, які банк бажає надавати клієнтам, є найважливішою характеристикою якості його роботи в цілому. У межах депозитної політики банк визначає види депозитів, граничні строки їх зберігання, основні правила здійснення операцій за вкладами та інші умови. При цьому «головною метою є

мінімізація витрат банку і підтримання необхідного рівня ліквідності при врахуванні всіх видів ризиків» [1, с.16].

Депозитна політика повинна відповідати таким вимогам:

1. Конкурентоспроможність;
2. Система страхування вкладів;
3. Економічна доцільність (рентабельність використання залучених коштів (ресурсів) населення;
4. Забезпечення оптимального рівня витрат;
5. Дотриманням норм щодо ліквідності кредитних організацій, установлених НБУ.

Однак банківським установам важливо визначити склад залучених коштів (ресурсів) залежно від їхнього терміну, щоб прибуток, отриманий від їх використання, був якомога вищим. Фактично, кошти (ресурси), залучені протягом тривалого періоду, негативно впливають на здатність ефективно використовувати ці ресурси в обороті.

У поточній економічній ситуації ефективність депозитної політики також може забезпечуватися завдяки залученню в депозити необхідного обсягу ресурсів, диверсифікованих за сумами, категоріями вкладників і строками, а також розвитку депозитних операцій за рахунок розширення переліку пропонувананих видів депозитів і можливостей розпорядження грошовими коштами, підвищенню якості та культури обслуговування вкладників банку[22].

Останнім часом у сучасній тенденції велику роль відіграє підвищення якості обслуговування клієнтів. Адже активна участь клієнтів банківських установ є характерною рисою пасивних операцій, фактично клієнти особисто визначають величину депозиту, і тому даному значенню має бути приділена особлива увага в АТ «Ощадбанк». Отже, дії банківської установи впливають на фінансову поведінку можливих вкладників і мають посідати одне з головних місць у формуванні політики управління депозитними операціями. Тут важливо зазначити, що сумлінність і чесність банківських установ щодо клієнтів має

бути нормою в будь-якій непередбачуваній ситуації. Для отримання позитивних результатів в управлінні депозитними операціями, банкам також необхідно розширювати свою мережу відділень і види депозитних рахунків; спростити, наскільки це можливо, ведення рахунків і проведення депозитних операцій, і намагатися відповідати вимогам потенційних клієнтів. Важливим моментом раціонального управління пасивними операціями є проведений на систематичній основі аналіз використання, ефективності використання, стану і структури ресурсної бази та депозитних операцій та складання на його основі відповідних висновків [25, с.126].

Розширення лінійки нових вкладів є найважливішою частиною розвитку банківських продуктів. У сучасних умовах конкуренції на ринку та отриманні максимального прибутку, залучення нових вкладників є однією з умов ефективного розвитку та функціонування банку. Тому банки повинні постійно розробляти нові пропозиції закладами.

Отже, для АТ «Ощадбанк» рекомендується надати клієнтам можливість розміщувати свої грошові кошти у значно більшому обсязі за кількістю вкладів. Щоб підвищити зацікавленість майбутніх клієнтів і задовольнити їхній попит, тієї кількості видів вкладів, які на даний момент пропонує банківська установа, на мою думку, недостатньо. Вивчаючи інші банки з далекого і ближнього зарубіжжя, видно, що вони у своєму арсеналі мають по кілька десятків видів вкладів.

І щоб виграти в цьому конкурентному середовищі та підвищити одержуваний прибуток, АТ «Ощадбанк» повинен дотримуватися таких цілей :

1. Підвищення якості запропонованих послуг, вищою ніж в інших банках, постійно вигадувати, розробляти і впроваджувати нові види послуг;
2. Підвищувати якість і культуру обслуговування клієнтів;
3. Налагоджувати відносини і контакти з більшими підприємствами, організаціями тощо.

Банківські установи в умовах конкурентного середовища на ринку кредитних ресурсів повинні постійно покращувати та ефективно управляти якістю своїх депозитів.

Для залучення ресурсів приватних і нових клієнтів та збільшення частки прибутку в середовищі вкладних продуктів, АТ «Ощадбанк» можна запропонувати:

1. Підвищувати інформативність клієнтів про нові та поточні вклади банку, переваги таких вкладів за рахунок консультування під час здійснення ними будь-яких банківських операцій;

2. Проводити рекламні акції щодо привернення уваги населення до продуктів і послуг банку;

3. Організувати роботу із залучення пенсіонерів до відкриття потрібних їм вкладів і поточних вкладів;

4. Підвищувати обсяг безготівкових перерахувань на рахунки закладами з тривалішим строком зберігання доходів клієнтів за рахунок збільшення:

- обсягу пенсії, що зараховується на рахунки закладами;
- обсягів перерахованої з/п, насамперед за рахунок перерахування приватних клієнтів із середнім і високим рівнем прибутковості тощо.

Дивлячись на ситуацію зкладами в АТ «Ощадбанк», можна дійти висновку, що він повинен переглянути свою цільову аудиторію за вкладними операціями в бік її розширення. Хоч банк активно працює з пенсіонерами, пропонує їм не тільки вклади, а й різні кредитні продукти. Водночас він не розглядає дитячу (і не тільки) аудиторію як привабливий сегмент нових клієнтів, водночас позбавляючи себе потенційних клієнтів і можливостей підвищення залучених ресурсів, що відправляються в оборот.

Відповідно, рекомендується АТ «Ощадбанк» відновити і поліпшити новий вклад, такий як: "Дитячий".

Найголовнішою особливістю, а також метою вкладу "Дитячий" є те, що накопичені заощадження стануть доступні тільки після досягнення повнолітнього віку. І за цей період часу АТ «Ощадбанк» може неодноразово

відправляти в обіг цю суму вкладу на видачу нових кредитів, наприклад, під 10-15% і при цьому виплачувати за вкладом всього лише 6-10,1%, залежно від сумової категорії на вкладі. Тим самим збільшивши одержуваний прибуток.

Такі "Дитячі вклади" є одним різновидом строкових депозитів, які відкриваються на третю особу, в цьому випадку - на користь дитини. Такі вклади АТ «Ощадбанк» будуть вигідні, оскільки кошти на вкладах зберігатимуться доти, доки дитина не досягне повнолітнього віку, в нашому випадку 18-ти років, і не вирішить скористатися накопиченими заощадженнями.

Плюсом і мінусом цього вкладу є обмеження на зняття грошей. З одного боку - це відсутність можливості і спокуси зняття майбутніх заощаджень дитини, з іншого боку - це неможливість в екстрених випадках терміново отримати доступ до цих заощаджень.

Як і звичайні вклади, цей депозит може бути відкритий як у національній валюті, так і в іноземній. Але, з огляду на нинішню нестабільність курсу, АТ «Ощадбанк» рекомендується відкривати вклад у гривні.

## ВИСНОВКИ

Нині, в умовах нестабільної економіки та зовнішніх викликів для діяльності банківських установ винятково важливу роль відіграє аналіз ресурсної бази, він допомагає ефективно управляти, формувати і використовувати її у своїй діяльності.

У першому розділі роботи розглянуто та вивчено теоретичні засади аналізу ресурсної бази банківської установи, відповідно, розглянуто зміст, структуру, методи та оцінку її складової.

У ресурсній базі здебільшого переважає "аналіз пасивних операцій, у результаті яких використовується ресурсна база банківської установи. Аналіз дає загальне уявлення про пасиви банку з погляду їхніх кількісних і якісних характеристик, виявляє проблеми, що виникають у процесі використання банківських ресурсів, допомагає оптимізувати їх структуру та у зв'язку з цим якісно використовувати всіма джерелами грошових коштів, що утворюють ресурсну базу і потенціал банківської установи.

У другому розділі аналізується ресурсна база банківської установи на прикладі АТ «Ощадбанк». Проаналізовано та розглянуто власні та залучені джерела коштів, для використання ресурсної бази банку.

У результаті проведеного аналізу власних коштів (капіталу) ресурсної бази кредитної організації АТ "Ощадбанк" було зроблено висновки такі, як:

- Протягом 2019-2023 років спостерігаємо позитивну динаміку загальних доходів АТ «Ощадбанк», їх обсяги збільшилися на 44,1%. Процентні доходи займають левову частку в структурі доходів і мають тенденцію до зростання.
- Процентні витрати зменшились на 54,4%, але все ж таки займають найбільшу частку в структурі загальних витрат (від 28,18 до 57,03 %). Це свідчить, що АТ «Ощадбанк» протягом досліджуваного періоду використовував депозитні операції для залучення фінансових ресурсів. Іншу

тенденцію мають комісійні витрати, які зросли на 200%. Збитковість АТ «Ощадбанк» в попередні роки викликала зниження обсягів сплаченого та відшкодованого податку на прибуток. У 2021 р. АТ «Ощадбанк» було прибутковою організацією, ефективно функціонувала за рахунок збільшення інших операційних доходів й інших доходів, зменшення обсягів процентних витрат.

- Аналіз основних показників АТ «Ощадбанк» на 2019-2023 рр. показав, за з 2019 по 2021 рік спостерігається зростання чистого прибутку на 2614085 тис.грн. У 2022 році відбулося скорочення даного показника на 38%. Та за три місяці 2023 року спостерігається зростання чистого прибутку до 1845690 тис.грн.

- За 2019-2023 рр. спостерігаємо позитивну динаміку власного капіталу банку. За досліджуваний період він збільшився на 19,8%.

- Статутний капітал був стабільною величиною протягом аналізованого періоду і становить 49472840 тис. грн.;

- Усі нормативи достатності капіталу АТ «Ощадбанк» відповідають рекомендованим значенням, що є позитивним фактором і т.д. ;

Таким чином, структура та динаміка власних коштів (капіталу) ресурсної бази АТ «Ощадбанк» наразі позитивна та відповідає встановленим банківською практикою значенням.

- Обсяг зобов'язань АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 рр. зріс. За досліджуваний період вони збільшилися на 25,08 тис.грн.;

- залучення коштів здійснювалося переважно завдяки рахункам клієнтів. Їх частка становить від 75,77% у 2019 році до 92,51% у 2023 році.

- Кошти банків та інші залучені кошти, їх частка у структурі зобов'язань незначна. Частка коштів банків становили 3,19% у 2019 році, у 2023 скоротились і становлять 1,07%. Тобто зменшення становить 58%.

- Інші залучені кошти зменшились у 2023 році в порівнянні 2019 роком на 81,08%.

- Субординований борг протягом аналізованого періоду зменшився на 75,12%.

Сума зобов'язань збільшилася, що говорить про зростання депозитної бази. Це має позитивний вплив на ліквідність та знижує залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківських позик.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» поступово нарощує ресурсну базу. Це говорить про зростання суми залучених ресурсів і розширення джерел запозичених коштів за досліджуваний період. Зменшення субординованого боргу є позитивною тенденцією.

Отже, структура залучених коштів (ресурсів) ресурсної бази АТ «Ощадбанк» відповідає нормі та є рекомендованою для подальшої діяльності банківської установи.

У роботі пропонуються рекомендації щодо збільшення ефективності використання ресурсної бази АТ «Ощадбанк».

Для більш ефективного використання власними коштами (капіталу) в кредитній банківській установі рекомендується максимізація одержуваного прибутку та його частину переводити у власний капітал, а також потрібне проведення таких заходів:

1. Підтримка розміру власного капіталу банку, достатнього для виконання вимог регулюючих органів;
2. Грамотне управління активами і пасивами банку висококваліфікованими співробітниками;
3. Збереження стійкої репутації банку та підвищення довіри з боку клієнтів і громадськості;
4. Проведення всебічного аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на АТ «Ощадбанк»;
5. Впровадження інноваційних систем розрахунку та оцінки достатності власного капіталу банку;
6. Зниження комісійних витрат;
7. Збільшення комісійних доходів від некредитного бізнесу;

8. Обмеження ризикованості кредитного та інвестиційного напрямку діяльності АТ «Ощадбанк» тощо".

Для збільшення ефективності використання залучених ресурсів ресурсної бази АТ "Ощадбанк" рекомендується покращити розробку депозитної політики, підвищити якість обслуговування клієнтів, розробка нових депозитних продуктів тощо. Також запропоновано відновити і поліпшити вклад "Дитячий", таким чином збільшити одержуваний прибуток за рахунок додаткових ресурсів в обороті від вкладу.

Отже, всі запропоновані рекомендації дадуть змогу збільшити ефективність використання власних та залучених коштів ресурсної бази АТ "Ощадбанк", а також зміцнити фінансове становище, підвищити прибуток і збільшити фінансовий результат достатності банківської установи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейків Т.Я. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 64-70.
2. Андрющенко І.Є. Фінансовий менеджмент у банку. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 98 с.
3. Банківські операції: підручник / за ред. А.М. Мороза. Київ: КНЕУ, 2017. 608 с.
4. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 463 с.
5. Вдовенко Л. О. Депозитна політика банку як основа забезпечення стійкості й надійності ресурсної бази. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С.278-283.
6. Вимоги до ліквідності банків (LCR) // Матеріали семінару НБУ "Практичні аспекти оцінки банківських ризиків" від 18 червня 2020 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/praktichni-aspekti-otsinki-baknivskih-rizikivseminar-dlya-vikladachiv-vnz-ukrayini-18-19-cherhvnya-2020-roku>
7. Вінниченко О., Гудзь А., Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 47. С. 78-83.
8. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: підручник. Київ: Знання, 2018. 564 с.
9. Грудзевич У.Я. Проблеми та перспективи впровадження вимог «Базель III» при визначенні ліквідності банків України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наукових праць. 2018. Вип. 2 (130). С. 57-62.
10. 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>

11. Домбровська Л.В. Сучасні тенденції в управлінні ресурсами комерційних банків України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №21. С. 39-44.
12. Дрогоруб І.В. Концептуальні підходи до з'ясування економічної сутності фінансових ресурсів банків. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/6.pdf>
13. Жукова О.А. Управління фінансовими ресурсами банківських установ. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 3-4(15-16). С. 67-71.
14. Клименко А. Фінансовий аналіз: зміст, методи та вплив на прийняття управлінських рішень у банку. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С. 67-69.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. 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.

19. Латишева І.Л. Організація управління фінансовими ресурсами банку. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 164–166.
20. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджент у банку: навч. посібник. Харків: ФОП Іванченко І.С., 2017. 180 с.
21. Майструк О.В., Жукова О.А. Управління фінансовими ресурсами комерційного банку. URL: <http://www.economics.crimea.ua/index.php/j/journal.html>
22. 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.
23. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року: стратегічні рекомендації. URL: <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c-.pdf>
24. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
25. Орехова К. В. Сутність власних фінансових ресурсів банку та особливості їх формування в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 124-129.
26. Офіційний сайт Національного Банку України. Балансові звіти банків. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.
27. Офіційний сайт АТ «Ощадбанку». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
28. 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).
29. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III/ Верховна Рада України : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
30. Про порядок формування та зберігання обов'язкових резервів банками України та філіями іноземних банків в Україні: Положення, затверджене постановою Правління НБУ від 11.12.2014 № 806. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0806500-14>

31. CASE Україна. Аналітична довідка: ефективність банків за три місяця війни. URL: [https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/07/Analitychna-dovidka-efektyvnist-bankiv\\_za\\_try\\_misyatsi\\_vijny\\_v3.pdf](https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/07/Analitychna-dovidka-efektyvnist-bankiv_za_try_misyatsi_vijny_v3.pdf)
32. 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)  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0806500-14>
33. Черкашина К.Ф. Фінансові ресурси банків: сутність та витoki управління. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1411>
34. Campbell Colin D., Campbell Rosemary G., Dolan Edwin G. Money, banking, and monetary policy. Chicago : Dryden Press, 1988. 617 p.
35. Choudhy M. Bank Asset & Liability Management: Strategy, Trading, Analysis. New York: Wiley, 2007. 1440 p.
36. 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)
37. Konovalova N., Caplinska A. Financial Resources Management in Commercial Banks: Evidence From Latvia. International Journal of Financial Research. 2020. №12. P. 369-373.
38. 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.

## ДОДАТОК А

### ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «ОЩАДБАНК»



Рисунок А.1 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»