

Хмельницький національний університет  
Факультет економіки і управління  
Кафедра фінансів, банківської справи і страхування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

на тему: Управління ресурсним потенціалом банку за матеріалами

АТ «Акцент-Банк

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

ДРФБС 013349.01.01.00

Виконала: студентка II курсу, група ФБСм-20-1 \_\_\_\_\_ Ілона ГОРБАТЮК  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доцент \_\_\_\_\_ Тетяна ДОНЧЕНКО  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтроль: \_\_\_\_\_  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри  
д-р. екон. наук., професор

\_\_\_\_\_ Ніла ХРУЩ  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 2021 р.

Хмельницький 2021

## Реферат

Актуальність теми. Сучасна банківська система у будь-якій державі покладає на себе функцію забезпечення перетікання грошових потоків між суб'єктами фінансового ринку, виконуючи при цьому ефективно її функціонування та сприяння економічному та соціальному зростанню.

Головною частиною банківської діяльності є ресурси, адже надання послуг і позик банками перебуває у взаємозв'язку із процесами мобілізації ресурсів. Тому саме проблеми, які пов'язані із ефективним формуванням та доцільним використанням банківських ресурсів є важливими та першочерговими для банків України.

Управління ресурсним потенціалом банку є важливим механізмом у діяльності кожного банку, який направлений на досягнення його стабільного і динамічного розвитку з урахуванням всіх факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому для досягнення цього стану, невід'ємною частиною є ефективна оцінка і аналіз основних показників ресурсного потенціалу банку.

Однією із головних передумов забезпечення високої прибутковості банків, забезпечення високого рівня ліквідності та довіри з боку населення є достатній і збалансований обсяг ресурсної бази банків. Збільшення і зміцнення ресурсної бази банку підвищує можливості банку задовольняти поточні та інвестиційні потреби суб'єктів господарювання у додаткових фінансових ресурсах.

Питання управління ресурсним потенціалом банку розглядалось такими зарубіжними вченими: Ф.Форд, Дж. Сінкі, Г. Асхауер, Е. Рід, Р. Костер, Е. Гілл та українськими вченими - О. Васюренко, А. Вожжова, А. Герасимович, І. Сала, М. Савлук, Ж. Довгань, О. Заруба, А. Єпіфанова, А. Мороза, С. Павлюк, В. Коваленко, С. Козьменко, І. Федосік, В. Шелудько та ін. Проте можна відзначити, що на сьогоднішній день не існує єдиного трактування поняття ресурсний потенціал та інструментів управління ним. Хоч і завдяки розробкам вчених набули значення теорія і практика механізму формування, розміщення та управління банківськими ресурсами, проте в умовах постійних змін, що відбуваються на фінансовому ринку та ринку банківських послуг, недостатньо дослідженими залишаються питання стосовно забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу та його комплексної оцінки. Це обумовило актуальність дослідження цих питань та сформувало мету і основні завдання роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка пропозицій щодо формування системи управління ресурсним потенціалом банків.

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- визначити економічну суть терміну «ресурсний потенціал», «банківські ресурси» та загальні теоретичні основи управління ресурсним потенціалом;
- дослідити та обґрунтувати загальну класифікацію ресурсного потенціалу банку;
- охарактеризувати фактори впливу на формування ресурсного потенціалу ;
- провести аналіз та оцінку ресурсного потенціалу банків України з метою визначення найбільш ефективної системи оцінювання ресурсів;
- дати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «Акцент-Банк»;
- побудувати та розробити ефективну стратегію управління ресурсним потенціалом банку;
- удосконалити модель забезпечення ресурсним потенціалом.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо процесів управління ресурсним потенціалом.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи складають методи системного підходу, порівняння, синтезу та аналізу. Фундаментальною частиною роботи є положення та функціонал в теорії банківської справи, аналіз наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених щодо економічної сутності і ролі ресурсного потенціалу в процесі управління ним.

У процесі дослідження застосовувались такі методи: групування ( для групування факторів впливу на формування ресурсного потенціалу), аналізу ( для аналізу стану розвитку ресурсного потенціалу банків в Україні), статистичного аналізу ( для збору даних для проведення аналізу

фінансового стану та оцінки ресурсного потенціалу) систематизації ( для визначення факторів впливу на ресурсний потенціал), метод моделювання ( для побудови моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом), теоретичного узагальнення ( при формуванні загальних показників оцінювання ресурсного потенціалу та загальних висновків роботи).

Інформаційну базу дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали Національного банку України, огляд рейтингових агентств, монографічні видання вітчизняних авторів, дані статистичних збірників банківських установ, фінансова звітність банків та АТ «Акцент-Банк», періодичні видання та електронні ресурси Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні та удосконаленні теоретико-методичних засад процесів управління ресурсним потенціалом банку. Наукову новизну дипломної роботи визначають такі положення:

удосконалено:

– модель впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом, шляхом доповнення її елементного складу, а саме блоків: розроблення стратегічного плану, розробка інструментів оцінки результатів впроваджені стратегії, реалізація стратегії, оцінка результатів запроваджені стратегії, що дозволить в комплексі забезпечити оптимальну рівновагу між джерелами і складовими формування ресурсів банку та ефективно управляти ресурсним потенціалом в перспективі (с.63-65);

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат управління ресурсним потенціалом банку, шляхом уточнення визначення поняття ресурсний потенціал, як сукупність власних, залучених та позичених кошти банку, що перебувають у його розпорядженні, а також ті ресурси, які банк залучає в результаті здійснення його ефективної діяльності для сприяння оптимальної структури ресурсної бази та з метою одержання і збільшення прибутку, забезпечення оптимального рівня ліквідності, зміцнення і розвиток трудового потенціалу у майбутній перспективі. В цьому понятті відтворені ресурсний та функціональний підходи, що на відміну від існуючих найбільш повно характеризує економічну сутність та склад ресурсного потенціалу банку (с. 13).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (16 листопада 2021 р., м. Хмельницький).

Наукові публікації. Положення наукової новизни дипломної роботи, які висвітлюють результати дослідження, опубліковано у одній науковій праці загальним обсягом 0,22 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 48 джерел та додатків. Основний текст викладено на 72 сторінках, робота містить 12 рисунків, 26 таблиць.

## Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом банку	9
1.1 Економічна сутність ресурсної бази та ресурсного потенціалу банку	9
1.2 Концептуальні основи управління ресурсним потенціалом банку	20
2 Аналітичні основи управління ресурсним потенціалом банківських установ	30
2.1 Аналіз стану ресурсного потенціалу банків України за 2018-2020 роки	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-Банк» та його ресурсне забезпечення у 2018-2020 роках	37
3 Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом банку	54
Висновки	63
Список використаних джерел	67
Додатки	72

## Вступ

Актуальність теми. Сучасна банківська система у будь-якій державі покладає на себе функцію забезпечення перетікання грошових потоків між суб'єктами фінансового ринку, виконуючи при цьому ефективне її функціонування та сприяння економічному та соціальному зростанню.

Головною частиною банківської діяльності є ресурси, адже надання послуг і позик банками перебуває у взаємозв'язку із процесами мобілізації ресурсів. Тому саме проблеми, які пов'язані із ефективним формуванням та доцільним використанням банківських ресурсів є важливими та першочерговими для банків України.

Управління ресурсним потенціалом банку є важливим механізмом у діяльності кожного банку, який направлений на досягнення його стабільного і динамічного розвитку з урахуванням всіх факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому для досягнення цього стану, невід'ємною частиною є ефективна оцінка і аналіз основних показників ресурсного потенціалу банку.

Однією із головних передумов забезпечення високої прибутковості банків, забезпечення високого рівня ліквідності та довіри з боку населення є достатній і збалансований обсяг ресурсної бази банків. Збільшення і зміцнення ресурсної бази банку підвищує можливості банку задовольняти поточні та інвестиційні потреби суб'єктів господарювання у додаткових фінансових ресурсах.

Питання управління ресурсним потенціалом банку розглядалось такими зарубіжними вченими: Ф.Форд, Дж. Сінкі, Г. Асхауер, Е. Рід, Р. Костер, Е. Гілл та українськими вченими - О. Васюренко, А. Вожжова, А. Герасимович, , І. Сала, М. Савлук, Ж. Довгань, О. Заруба, А. Єпіфанова, А. Мороза, С. Павлюк, В. Коваленко, С. Козьменко, , І. Федосік, В. Шелудько та ін. Проте можна відзначити, що на сьогоднішній день не існує єдиного трактування поняття

ресурсний потенціал та інструментів управління ним. Хоч і завдяки розробкам вчених набули значення теорія і практика механізму формування, розміщення та управління банківськими ресурсами, проте в умовах постійних змін, що відбуваються на фінансовому ринку та ринку банківських послуг, недостатньо дослідженими залишаються питання стосовно забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу та його комплексної оцінки. Це обумовило актуальність дослідження цих питань та сформувало мету і основні завдання роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка пропозицій щодо формування системи управління ресурсним потенціалом банків.

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- визначити економічну суть терміну «ресурсний потенціал», «банківські ресурси» та загальні теоретичні основи управління ресурсним потенціалом;
- дослідити та обґрунтувати загальну класифікацію ресурсного потенціалу банку;
- охарактеризувати фактори впливу на формування ресурсного потенціалу ;
- провести аналіз та оцінку ресурсного потенціалу банків України з метою визначення найбільш ефективної системи оцінювання ресурсів;
- дати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «Акцент-Банк»;
- побудувати та розробити ефективну стратегію управління ресурсним потенціалом банку;
- удосконалити модель забезпечення ресурсним потенціалом.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні

рекомендації щодо процесів управління ресурсним потенціалом.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи складають методи системного підходу, порівняння, синтезу та аналізу. Фундаментальною частиною роботи є положення та функціонал в теорії банківської справи, аналіз наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених щодо економічної сутності і ролі ресурсного потенціалу в процесі управління ним.

У процесі дослідження застосовувались такі методи: групування ( для групування факторів впливу на формування ресурсного потенціалу), аналізу ( для аналізу стану розвитку ресурсного потенціалу банків в Україні), статистичного аналізу ( для збору даних для проведення аналізу фінансового стану та оцінки ресурсного потенціалу) систематизації ( для визначення факторів впливу на ресурсний потенціалу), метод моделювання ( для побудови моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом), теоретичного узагальнення ( при формуванні загальних показників оцінювання ресурсного потенціалу та загальних висновків роботи).

Інформаційну базу дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали Національного банку України, огляд рейтингових агентств, монографічні видання вітчизняних авторів, дані статистичних збірників банківських установ, фінансова звітність банків та АТ «Акцент-Банк», періодичні видання та електронні ресурси Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні та удосконаленні теоретико-методичних засад процесів управління ресурсним потенціалом банку. Наукову новизну дипломної роботи визначають такі положення:

удосконалено:

– модель впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом, шляхом доповнення її елементного складу, а саме блоків: розроблення стратегічного плану, розробка інструментів оцінки результатів запровадженої стратегії, реалізація стратегії, оцінка результатів запровадженої

стратегії, що дозволить в комплексі забезпечити оптимальну рівновагу між джерелами і складовими формування ресурсів банку та ефективно управляти ресурсним потенціалом в перспективі (с.63-65);

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат управління ресурсним потенціалом банку, шляхом уточнення визначення поняття ресурсний потенціал, як сукупність власних, залучених та позичених кошти банку, що перебувають у його розпорядженні, а також ті ресурси, які банк залучає в результаті здійснення його ефективної діяльності для сприяння оптимальної структури ресурсної бази та з метою одержання і збільшення прибутку, забезпечення оптимального рівня ліквідності, зміцнення і розвиток трудового потенціалу у майбутній перспективі. В цьому понятті відтворені ресурсний та функціональний підходи, що на відміну від існуючих найбільш повно характеризує економічну сутність та склад ресурсного потенціалу банку (с. 13).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (16 листопада 2021 р., м. Хмельницький).

Наукові публікації. Положення наукової новизни дипломної роботи, які висвітлюють результати дослідження, опубліковано у одній науковій праці загальним обсягом 0,22 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 48 джерел та додатків. Основний текст викладено на 72 сторінках, робота містить 12 рисунків, 26 таблиць.

## 1 Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом банку

### 1.1 Економічна сутність ресурсної бази та ресурсного потенціалу банку

Сучасні умови функціонування ринку банківських послуг вирізняються високим рівнем невизначеності та непередбачуваності. Тому дуже важливою частиною є стабільна та надійна робота банківського сегменту. Це визначає важливу умову для забезпечення фінансового розвитку та економічного росту, благополуччя країни, так як вона гарантує рух фінансових ресурсів, без яких не можливо забезпечити функціонування учасника фінансового ринку. Тому дослідження теоретичних аспектів банківських ресурсів та його потенціалу займає важливе місце для розвитку та модернізації банківської діяльності.

Кількісний та якісний склад ресурсів є рушійною силою і чинником для здійснення банківської діяльності, спираючись на масштаби, специфіку і місію діяльності банку. Актуальним є питання у визначенні наявних перспектив та можливостей банку, які б визначали його здатність самостійно і ефективно функціонувати, задля досягнення переваг у конкурентному середовищі за допомогою наявної сукупності ресурсів, а саме ресурсного потенціалу, в умовах інтегрованості банківської системи та світової глобалізації фінансових ринків, та формування банку як активного учасника міжнародних фінансових відносин.

Фундаментом діяльності банку є ресурси, через те, що від їх обсягу та методів формування залежать розміри одержаних прибутків і розміри його діяльності. Досі не існує ще єдиного терміну поняття «банківські ресурси» тому у таблиці 1.1 наведено трактування різних науковців та авторів. Дані визначення, нами, були систематизовані та згруповані за ознаками, де частина авторів розглядає поняття, як сукупність грошових коштів, а інші - основа діяльності банку, або ж як здійснення пасивних операцій банку.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «банківські ресурси» різними авторами

Автор	Тлумачення поняття	Ознака
Ж.М. Довгань [26]	У вузькому розумінні банківські ресурси — це вільні грошові кошти економічних суб'єктів, акумульовані банком на умовах виникнення зобов'язань власності чи боргу для подальшого їх розміщення на ринку з метою отримання прибутку. У більш ширшому розумінні поняття «ресурс» у даний термін, окрім традиційних ресурсів, автор включає не лише здатність банківської установи акумулювати грошові кошти в зобов'язання боргу чи власності, а також можливість отримувати від проведення доходних банківських операцій прибуток, розмір якого повинен бути достатнім для зростання банку, створення резервів та виплати дивідендів.	сукупність грошових коштів
Банківська енциклопедія [8]	Банківські ресурси — це сукупність грошових коштів, які знаходять у розпорядженні банківської установи та використовуються нею для ефективного виконання своїх операцій та функцій.	
Великий економічний та фінансово-кредитний словник [16]	Банківські ресурси – це сукупність коштів, що знаходяться у розпорядженні комерційного банку та використовуються для кредитування та інших активних операцій і при цьому увага в основному звертається не на джерела формування фінансових ресурсів банку, а на напрямки їх використання, особливо на кредитування.	
О.М. Островська, О.І. Лаврушин [39]	Сутність банківських ресурсів розкривають через здійснення пасивних операцій банком, суть яких проявляється у залученні вкладів різних видів, емісії власних цінних паперів, одержанні кредитів інших банків, проведенні операцій, які сприяють збільшенню ресурсів банку.	основа діяльності банку, або ж як здійснення пасивних операцій банку
А.В. Череп, О.Ф. Андросова [47]	Банківські ресурси — це основа діяльного будь-якого банку, так як процеси формування ресурсів і надання банківських позик досить тісно взаємодіють.	
В.І. Колесникова [9]	Зазначає, що банківські ресурси формуються банками шляхом проведення пасивних операцій та зображуються в пасиві балансу, вказуючи також на джерела формування ресурсів, напрями та мету їх використання.	
О.І. Копилук, О.М. Музичка [36]	Тлумачить банківські ресурси, враховуючи тільки джерела їх формування до яких відносить: вклади, прибуток кредитних установ, повернення позик, приріст поточних рахунків, пряме фінансування з державного бюджету.	

Отже, можна узагальнити, що ресурси банків – це їхні власні капітали та фонди, а також кошти, залучені банками в результаті проведення пасивних операцій та використовувані для активних операцій банків. Банківські ресурси

є набір грошових активів (елементів виробничого потенціалу для банківських установ), які формуються у процесі пасивної діяльності банків (які разом становлять банківську систему), які використовуються для реалізації кредитних, інвестиційних та інші активні операції, що класифікуються в їх власних, залучених та запозичених і зрештою спрямовані на досягнення конкретних цілей економічного розвитку того чи іншого держави [9, с. 75].

Часто у різних економічних джерелах разом із поняттям «банківські ресурси» звучить поняття «ресурсна база» банку.

В певній мірі їх можна визначити як схожими, адже ресурсна база становить собою цілість певних видів та форм ресурсів, які перебувають в його розпорядженні та використовуються для стратегічної мети банку та оперативних завдань і цілей його діяльності. Присутнє і традиційне визначення ресурсної бази банків, що розкриває її як комплекс усіх грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні. Тому мобілізовані банком кошти є фінансовою базою його діяльності, отже даний підхід має певне логічне підґрунтя. Насамперед, коли йде мова про збільшення та нарощення обсягу банківських ресурсів, на нашу думку слід використовувати таке поняття, як «ресурсний потенціал» банків та вивчення управління ним є також важливим аспектом у банківській діяльності.

Ресурсний потенціал банку є сукупністю всіх фінансових активів банку, які перебувають у його безпосередньому володінні, та ресурсів, які можуть бути залучені банками внаслідок ефективної повномасштабної банківської діяльності, прибутку чи збитку внаслідок активних операцій. Таким чином, різниця в ресурсах банку та ресурсним потенціалом банку є тимчасовий характер управління фінансовими ресурсами [25, с. 274].

Під час розгляду поняття ресурсного потенціалу банку перш за все необхідно звернути увагу на той факт, що ресурси є основними елементами виробничого потенціалу, доступного системі, і використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Для більш ширшого розуміння ресурсного потенціалу, систематизовано визначення ресурсного

потенціалу науковцями, що наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до трактування «ресурсний потенціал» різними авторами

Автор	Сутність поняття
Дж. Барні [13]	Потенціал комерційних банків характеризується ресурсами, що знаходяться у його розпорядженні та забезпечують ефективне функціонування. Відповідно до даного визначення, ресурси — це всі активи, організаційні процеси, можливості, фірмові атрибути, знання, інформація, що контролюються підприємством та надають йому можливість розробляти та застосовувати стратегії, котрі підвищують ефективність його діяльності.
Ж.М. Довгань [27]	Ресурсний потенціал банку — це максимальна кількість ресурсів, що банківська установа може залучити на фінансовому ринку.
Л.В. Васюренко та І.М. Федосік [14]	Ресурсний потенціал - сукупність всіх фінансових коштів комерційного банку, які безпосередньо є в його розпорядженні, та кошти, що потенційно можна залучити банком в процесі проведення ефективної його діяльності, що сприяє зростанню клієнтської бази, якості та кількості банківських послуг, а також кошти, що можуть бути прирощені в разі здійснення активних операцій.
М.І. Савлук [24]	Ресурсний потенціал комерційного банку – потенційні можливості банку формувати власні ресурси
А.О. Єпіфанов [31]	Ресурсний потенціал – це сукупність власних, залучених і позичкових коштів банку, що перебувають у його безпосередньому розпорядженні і використовуються на його розсуд для здійснення банківської діяльності.
Г. Панасенко [46]	Ресурсний потенціал банку – це грошові надходження з різних джерел, що набувають форми власного і позикового капіталу, а також доходів, які генеруються банком та призначені для задоволення фінансових потреб суб'єктів економіки, виконання фінансових зобов'язань банку, відшкодування витрат за залученими коштами та отримання комерційного прибутку.
І. П. Отенко [41]	потенціал – це діалектична єдність як можливостей, так і процесів їхньої реалізації, здатності працівників підприємства пізнавати й створювати можливості, інтегруючи в процесі і в часі процеси трансформації всіх видів ресурсів для виробництва матеріальних благ і послуг, що підкреслює необхідність використання системного підходу до визначення “потенціалу”» як економічного поняття й обумовлює важливість розгляду потенціалу у визначеній часовій перспективі.

Існують такі категорії до підходів трактувань ресурсного потенціалу [25, с. 276]:

– ресурсний підхід – ресурси визначають можливості або потенціал банку;

- функціональний підхід – усі види діяльності підприємства визначають його потенціал;
- інституційний підхід – потенціал банку визначають можливості та здібності, досвід, знання персоналу, який володіє певними інтелектуальними та морально-етичними якостями.

Проаналізувавши усі трактування ресурсного потенціалу, нами було сформовано власне визначення: ресурсний потенціал банку – сукупність власних, залучених та позичених коштів банку, що перебувають у його розпорядженні, а також ті ресурси, які банк залучає в результаті здійснення його ефективної діяльності для сприяння оптимальної структури ресурсної бази та з метою одержання і збільшення прибутку, забезпечення оптимального рівня ліквідності, зміцнення і розвиток трудового потенціалу у майбутній перспективі. Отже, ресурсний потенціал – це максимальна кількість ресурсів, які банк може залучати на фінансовому ринку.

Тому економічне значення ресурсного потенціалу виступає у :

- покриття банками потенційно необхідними для нормального функціонування обсягу та структурою ресурсів;
- забезпечення конкурентних переваг банків на довготривалій термін за допомогою використання перспективних методів формування ресурсів та напрямів їх ефективного використання, а також нарощення конкурентоспроможності банків завдяки адаптації досвіду іноземної банківської справи.
- поліпшення економічного росту країни за допомогою надання кредитів суб'єктам економіки за рахунок акумульованих ресурсів;
- залучення іноземних інвестицій у вітчизняну банківську систему, та влиття у світову фінансову систему за допомогою виходу українських банків на міжнародні ринки;
- впровадження змін у діяльність вітчизняних банків у функціонуванні ринкового середовища;

– реалізація стратегії розвитку банківської системи України із використанням певної ресурсної політики.

Операції за допомогою яких банки формують свої ресурси, називаються пасивними. Пасивні операції дають можливість банку, залучити додаткові ресурси, саме для його ефективного функціонування, ефективності його ліквідності та підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутків, так як власного капіталу може бути недостатньо [10, с. 253].

Варто розділити дві форми пасивних операцій банків, а саме: залучення коштів на депозитні рахунки (поточні, строкові, ощадні та інші) та недепозитного залучення коштів (одержання кредитів на міжбанківському ринку, рефінансування НБУ, випуск банківських облігацій, векселів та інших зобов'язань). Такі види пасивних операцій, як поточні, ощадні, строкові, валютні є основними у залученні коштів на банківські рахунки. Таким чином, кошти, що перебувають на цих рахунках є депозитними [10, с. 256].

Варто виділити такі методи формування ресурсного потенціалу:

- створення банківських співтовариств та різних організацій, що надасть можливість банкам спільно надавати кредити підприємствам;
- розробка способів залучення коштів акціонерів;
- залучення депозитних ресурсів та іноземних інвестицій.

Так як, більша частина фінансових ресурсів утворюються за допомогою депозитних ресурсів, тобто коштів, що акумулюються у банку для збереження й використання з майбутньою виплатою відсотків вкладникам, то цей метод є найбільш ефективним. Основним регулятором у встановленні механізму функціонування залучення заощаджень є Національний банк України, тому саме він встановлює правила поведінки суб'єктів, використовуючи інструменти нормативно-правового регулювання, грошово-кредитної політики та гарантування банківських вкладів.

Варто зауважити, що на обсяг і структуру ресурсного потенціалу банку впливають такі фактори, як: ринкове середовище, економічні, політичні, технологічні, правові можливості та загрози [12, с. 20].

Розглядаючи структуру ресурсного потенціалу банку доцільно виділити елементи, які формують дворівневу структуру, що зображена на рисунку 1.1. Так структура складається з базового та управлінського рівня, основа першого – фінансові ресурси, основа другого – здібності управлінського потенціалу[20, с. 149].

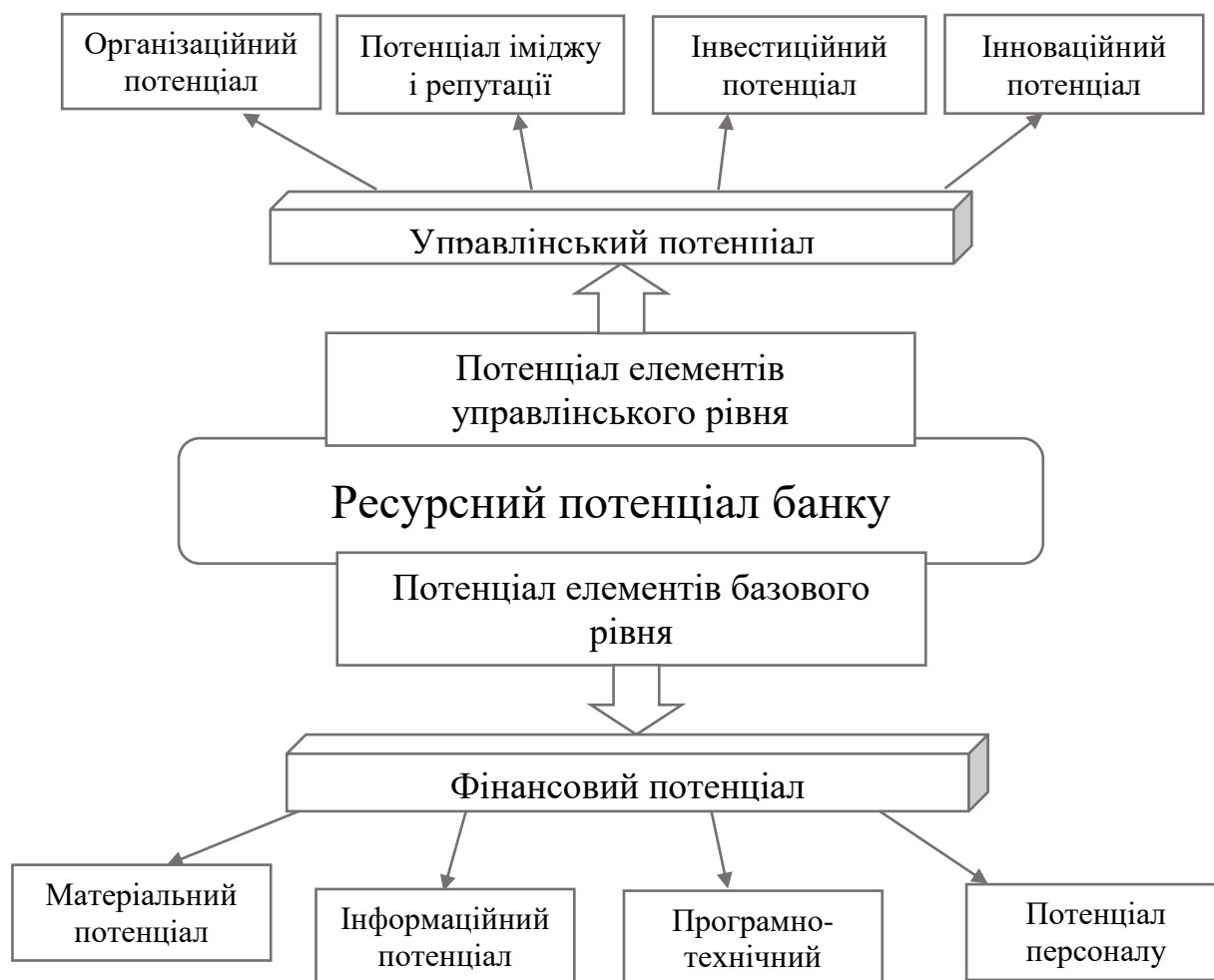


Рисунок 1.1 – Структура ресурсного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [20, 32]

Головне місце, серед усіх елементів ресурсного потенціалу, належить фінансовому потенціалу, під яким розуміють потенціал власних, позичених та залучених фінансових ресурсів, що необхідні та використовуються у банківській діяльності, істотно впливаючи на обсяг та структуру усіх інших елементів ресурсного потенціалу.

Дана структура ресурсного потенціалу дозволяє:

- визначати стратегію формування ресурсного потенціалу з цілю достатності умов для конкурентних переваг банку;
- проводити оцінювання стану усіх елементів ресурсного потенціалу та наймасштабнішого елементу;
- створити систему показників, які забезпечать розвиток аналізу, за допомогою моніторингу та коригування достатності банку ресурсами у даний момент та визначати у майбутньому;
- підвищувати конкурентоспроможність завдяки удосконаленню структури потенціалу банку та вивчати нові ресурсні можливості банку.

Операції за допомогою яких банки формують свої ресурси, називаються пасивними. Пасивні операції дають можливість банку, залучити додаткові ресурси, саме для його ефективного функціонування, ефективності його ліквідності та підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутків, так як власного капіталу може бути недостатньо.

Варто розділити дві форми пасивних операцій банків, а саме: залучення коштів на депозитні рахунки (поточні, строкові, ощадні та інші) та недепозитного залучення коштів (одержання кредитів на міжбанківському ринку, рефінансування НБУ, випуск банківських облігацій, векселів та інших зобов'язань). Такі види пасивних операцій, як поточні, ощадні, строкові, валютні є основними у залученні коштів на банківські рахунки. Таким чином, кошти, що перебувають на цих рахунках є депозитними.

Варто виділити такі методи формування ресурсного потенціалу [28]:

- створення банківських співтовариств та різних організацій, що надасть можливість банкам спільно надавати кредити підприємствам;
- розробка способів залучення коштів акціонерів;
- залучення депозитних ресурсів та іноземних інвестицій.

Так як, більша частина фінансових ресурсів утворюються за допомогою депозитних ресурсів, тобто коштів, що акумулюються у банку для збереження й використання з майбутньою виплатою відсотків вкладникам, то цей метод є найбільш ефективним. Основним регулятором у встановленні механізму

функціонування залучення заощаджень є Національний банк України, тому саме він встановлює правила поведінки суб'єктів, використовуючи інструменти нормативно-правового регулювання, грошово-кредитної політики та гарантування банківських вкладів.

Важливим аспектом ефективного управління ресурсним потенціалом є фактори впливу, які повинен враховувати банк, що здійснюють вплив на створення ресурсного потенціалу. Провівши дослідження, ми сформуваємо загальні фактори впливу на формування ресурсного потенціалу та об'єднали їх у три групи, що наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Групи факторів, які впливають на формування ресурсного потенціалу

Група факторів	Назва	Вплив фактора
I група факторів	неконтрольовані	Їх вплив банк не може попередити чи змінити і враховує як задані величини. Серед таких позасистемних факторів доцільно виділити макроекономічні, стан фінансового ринку, нормативи регулюючих органів.
II група факторів	частково контрольованих	Вплив яких на мобілізацію ресурсів банку може частково змінити, належать поведінка клієнтів, конкурентів і власників.
III група факторів	внутрішньосистемні	Їх вплив банк може змінити так, щоб узгодити обсяг мобілізованих ресурсів з поставленими цілями. До них належать ендogenous величини впливу, які є контрольовані.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

При створенні ресурсної бази, банки повинні провести аналіз оптимального використання джерел коштів продовж певного часу. Так як за допомогою аналізу банки мають можливість здійснювати результативне управління активними та пасивними операціями банку, а також створити надійні умови для максимально можливого прибутку. Це питання можна вирішити за допомогою класифікації ресурсів.

Загальна класифікація ресурсів банку стимулює банки, більше приділяти увагу на вдосконалення своєї діяльності в управлінні ресурсним

потенціалом, враховуючи всі елементи, що впливають на причинно-наслідкові зв'язки у процесі її формування та використання [17, с. 58].

Тому суть ресурсного потенціалу відображає їх класифікація за певними ознаками рисунок 1.2.

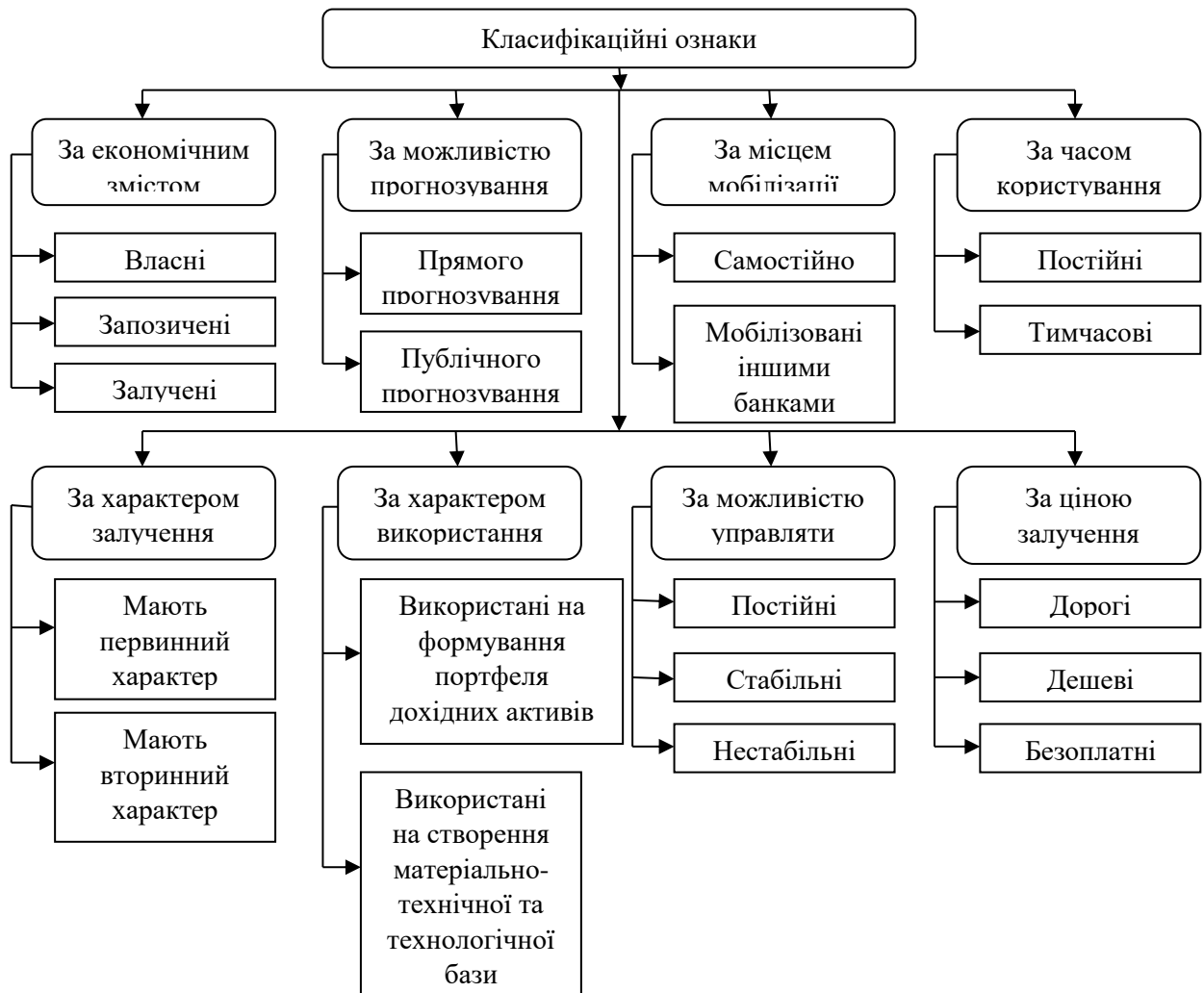


Рисунок 1.2 – Загальна класифікація ресурсів банків

Джерело: розроблено автором на основі [17,7]

У фінансовій літературі найбільш поширеним є класифікація ресурсів за економічним змістом, такі як: власні, залучені, запозичені. У загальній кількості ресурсів частка власних коштів банку є незначною, оптимальний її рівень становить 8-10%. Діяльність банку пов'язана з мобілізацією тимчасово вільних грошових ресурсів на фінансовому ринку, надавання позик, що

зумовлює дану частку[7, с. 127] .

Так більшу частину банківських ресурсів формують залучені та запозичені кошти майже 85% від усієї частки. Далі наведено таблицю 1.4, де представлена детальна класифікація ресурсів банку за економічним змістом.

Таблиця 1.4 – Елементний склад ресурсів банку за економічним змістом

Ресурси	Складові
1	2
<b>Залучені кошти</b>	
Кошти до запитання суб'єктів господарської діяльності	– поточні рахунки, кошти в розрахунках, за довірчими операціями, для розрахунків платіжними картками
Строкові кошти суб'єктів господарської діяльності	– короткострокові та довгострокові депозити суб'єктів господарювання, кошти, що отримані за операціями РЕПО
Кошти до запитання фізичних осіб	– поточні рахунки, кошти в розрахунках, за довірчими операціями, для розрахунків платіжними картками
Кошти бюджету та позабюджетних фондів	– кошти Державного бюджету України, кошти бюджетів країни до розподілу, кошти клієнтів, які утримуються за рахунок бюджетних коштів, кошти місцевих бюджетів та клієнтів банку, що знаходяться на утриманні у місцевих бюджетів, кошти позабюджетних фондів
Кредиторська заборгованість Цінні папери власного боргу (крім субординованого боргу)	– заборгованість за операціями з клієнтами, сума транзитних рахунків – прості векселі та ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані банком
Кошти інших банків	– кошти до запитання інших банків (кореспондентські рахунки), кредити, отримані від інших банків (кредити овернайт, овердрафт за коррахунками, за операціями РЕПО, інші короткострокові та довгострокові кредити, надані іншими – банками, фінансовий лізинг інших банків), строкові депозити інших банків (гарантійні депозити, депозити овернайт, короткострокові та довгострокові депозити)

Кінець таблиці 1.4

1	2
Кошти Національного банку України	– коррахунок НБУ в банку, короткострокові кредити, що надав НБУ (овердрафт за коррахунками, за операціями РЕПО, через ломбардні кредити, аукціони, стабілізаційний кредит, інші кредити), довгострокові кредити, отримані від НБУ (за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, через аукціон, стабілізаційний кредит, інші довгострокові кредити)
Кредиторська заборгованість за операціями з банками	– заборгованість за операціями з готівкою, інша кредиторська заборгованість
Цінні папери субординованого боргу	– боргові цінні папери, що випущені банком та відносяться до категорії інвестиційних (більше одного року) — безстрокові та конверсійні банківські облигації
<b>Власні кошти</b>	
Основний капітал	– кошти, спеціально створені фонди та резерви, призначені для забезпечення фінансової стійкості, комерційної та господарської діяльності, відшкодування можливих збитків, і які перебувають у користуванні банку
Додатковий капітал	– (капітал другого рівня) є менш постійною частиною капіталу, вартість якої може змінюватися. В Україні склад додаткового капіталу регулюється Національним банком України, який має право визначати та затверджувати перелік складових додаткового капіталу, а також умови та порядок його формування

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Більш частіше автори визначають лише дві головних класифікації ресурсів банку: власні та запозичені кошти банку. Тому структура ресурсів банку є унікальною та залежить від особливості діяльності, спеціалізації, фінансова стабільність та розвиток в країні.

## 1.2 Концептуальні основи управління ресурсним потенціалом банку

На сьогоднішній день нестабільна ситуація у банківській системі провокує проблему залучення потрібного обсягу банківських ресурсів та ефективного їх розміщення, тому потребує вирішення питання визначення

стратегій та можливостей для їхнього оптимального забезпечення та перспективної діяльності. Особливе значення ресурси займають і будові та функціонуванні економічної системи, які акумулюються учасниками фінансового ринку. Тому управління ними займає вагоме місце щодо розвитку економіки країни, їх формування і функціонування для ефективної банківської діяльності.

Доцільно розглянути суть управління ресурсним потенціалом. Поняття «управління ресурсним потенціалом» можна трактувати, як комплекс управлінських рішень, що визначає організований порядок дій банку з формування та розподілу ресурсного потенціалу з метою забезпечення ефективного обсягу ресурсної бази [41, с. 136].

Стосовно визначення сутності і структури управління ресурсним потенціалом, науковці не мають єдиного підходу до визначення, тому доволі актуальним питання є саме розробка єдиного визначення управління ресурсним потенціалом. Так, Вядрова І.М. [21, с. 43] визначає управління ресурсним потенціалом, як встановлення взаємозв'язків між усіма елементами формування та структури ресурсного потенціалу. Азаренкова Г.М. [5, с. 48] пропонує визначати управління ресурсним потенціалом, як комплексну, динамічну і систематичну діяльність щодо життєздатності банку, що розкриває сукупність взаємозв'язків між елементами управління потенціалом, та спрямовує свою роботу на зміцнення банку у конкурентному середовищі та нарощення його прибутку для ефективної діяльності.

Найкраще розглянути інструменти управління ресурсним потенціалом при оцінці фінансового стану і надійності банку, а саме комплекс: методів, прийомів і засобів мобілізації для досягнення банківської мети із врахуванням усіх показників ліквідності, ризику, прибутковості, необхідних форм [11, с. 47].

Завдання, які вирішує управління ресурсним потенціалом можна розділити на такі ознаки [6, с. 301]:

- визначення ефективної побудови управління ресурсним

потенціалом банку, задля достатності процесу його використання, максимізації його прибутків та дотримання його рівня ліквідності;

- контроль рівня та достатності ресурсного потенціалу;
- визначення чинників впливу на ресурсний потенціал, як внутрішніх, так і зовнішніх.

На наш погляд, управління ресурсним потенціалом – це поєднання етапів управлінського процесу, що включає в себе формування та розміщення ресурсного потенціалу, за допомогою інструментів управління. Тобто щоб забезпечити процес управління ресурсним потенціалом банків та дотримуватись оптимальної структури ресурсної бази, необхідно комплексно підходити до його розгляду та структури.

Варто відзначити, що певні банки застосовують підхід управління через активи, у деяких ще застосовуються методи управління через пасиви, та є також банки, що модернізують методи управління і у своїй практиці застосовують інтегроване управління активами і пасивами, адже саме це управління відображає сьгоднішні реалії і потреби діяльності банків. Але при виборі методів управління ресурсним потенціалом будь-який банк, враховуючи власні підходи до його діяльності, може обирати власні форми і методи управління ресурсним потенціалом, адже це носить певний суб'єктивний характер [35, с. 163].

Основним джерелом, що формує ресурси є вклади клієнтів, про те розширення банківської діяльності вимагає пошуку шляхів, що забезпечать ріст ресурсної бази. Таким чином, якщо банку недостатньо залучених коштів для забезпечення ним усіх операцій, то найкращим шляхом є запозичення ресурсів на ринку. Особливість запозичення коштів полягає у тому, що саме банк займає провідну позицію у процесі формування запозичених ресурсів, на відміну від депозитної бази, де формування залежить від самих клієнтів. Саме не депозитні зобов'язання банку становить операцію залучення коштів, яку називають купівлею фондів. Банк самостійно вирішує який обсяг запозичення і на який період йому необхідні кошти, а процес залучення вкладів

відрізняється тим, що сума і строки встановлюються клієнтами самостійно, зважаючи на власні потреби[33, с. 32].

Зазначимо, що серед недепозитних джерел формування ресурсного потенціалу найбільш поширеними є:

- операції отримання міжбанківського кредиту;
- процес рефінансування НБУ;
- емісія цінних паперів власного боргу;
- операції РЕПО.

Із переліку усіх недепозитних джерел формування ресурсного потенціалу, основним із них є отримання міжбанківських позик. Саме за допомогою них, банки, де недостатній рівень обсягу ресурсів, можуть забезпечувати виконання усіх вимог НБУ, задовільнити потреби клієнтів за допомогою залучення ресурсів у інших банків, які мають тимчасовий надлишок грошових котів.

Дослідивши усі визначені вченими поняття «управління ресурсного потенціалу» і його складові елементи, нами було сформовано власне тлумачення: управління ресурсним потенціалом – комплекс управлінських рішень, що існують на усіх рівнях банківської діяльності, та визначає організований і структурований порядок дій, щодо формування та розподілу потенціалу з метою забезпечення оптимального і ефективного обсягу ресурсної бази.

Розглянемо рисунок 1.3 загальних рівні управління ресурсним потенціалом банків.

Часто до оцінки ведення банківської діяльності підходять комплексно до управління активами і пасивами, так це допомагає практично діагностувати потенційні зміни у структурі пасивів і активів у комплексі, тому це забезпечує широкий розрахунок позитивних і негативних змін у процесі використання ресурсного потенціалу банку[35, с. 198] .

У сучасній діяльності банків, де існує низка фінансово-економічних нестабільностей, важливо чітко розділяти проблеми, що можуть впливати на

управління ресурсним потенціалом банку, а саме:



Рисунок 1.3 - Рівні управління ресурсним потенціалом банків

Джерело: розроблено автором на основі [35,33]

- причини погіршення якості пасивів банків, що спостерігається нестабільним станом ресурсної бази, ріст вартості залучених ресурсів, залежна позиція банків від інших джерел фінансування;
- ріст ставок рефінансування та макроекономічних показників держави, як результат впливу НБУ на грошово-кредитне регулювання;
- примус банків до використання оптимізованих методів і інструментів нарощення ресурсного потенціалу, по причині негативної динаміки депозитної бази банків України;

– не використання нецінових методів управління ресурсним потенціалом та комплекс ефективного обслуговування.

Тому, можна відзначити, що найповнішою стратегією управління ресурсним потенціалом є управління активами і пасивами в цілому. Це означає, що банкам потрібно буде розробляти різні сценарії коливань ставки процента та рівня ліквідності банку з розрахунком прийняттого рівня ризику, та що дозволить отримувати в достатньому обсязі готівки, та уникнути проблем ліквідності.

Головним завданням банку при формуванні ресурсів є вибір ефективних елементів банківських ресурсів, використання стабільної та універсальної ресурсної бази. Хоч і використання інструментів управління ресурсами банку має певне обмеження для виду і часу залучення ресурсів, проте розроблено широкий вибір інструментів управління, так як, управління за допомогою прийомів інформаційних систем, методів та моделей планування, фінансові звіти, практичні аналізи та оцінки сценаріїв, методи планування та прогнозування[35, с. 223].

Далі розглянемо найбільш поширені методи управління ресурсним потенціалом у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи управління ресурсним потенціалом

Назва	Тлумачення
1	2
метод загального фонду	<p>Даний метод передбачає спрямування мобілізованих ресурсів на потреби, що виникають у банку в поточний момент, незалежно від джерел і термінів їх залучення. Відтак сукупні кошти розподіляються між тими видами активів, які вважаються доцільними.</p> <p>Відповідно до методу банк повинен дотримуватись принципів ліквідності і прибутковості; кошти розміщувати в ті види активів, які відповідають цим принципам. Розміщення коштів здійснюється з певними пріоритетами, для розв'язання проблеми поєднання ліквідності і прибутковості.</p>

Кінець таблиці 1.5

1	2
метод розподілу активів, або конверсії	Полягає в розподілі мобілізованих ресурсів в активи з урахуванням джерел і термінів їх розміщення, що дає змогу підвищувати і підтримувати ліквідність і платоспроможність банку, значно зменшує показники ризику. Ресурси, сформовані за рахунок вкладів до запитання, залишків на поточних рахунках клієнтів, одержаних позичок “овернайт”, повинні вкладатися в короткострокові позики та цінні папери. Кошти строкових вкладів, депозитів можуть використовуватися на видачу довгострокових позичок і придбання облігацій. При цьому банк повинен постійно балансувати між структурою активів і пасивів, що ускладнює практичне застосування.
метод наукового управління	Передбачає використання економіко-математичних методів і моделей, які виражають конкретну мету банку на даному етапі його розвитку, у результаті чого чітко визначаються джерела й терміни залучення та розміщення ресурсів. Дозволяє найповніше та найефективніше використовувати мобілізовані ресурси з максимізацією прибутку та з урахуванням обмежень і вимог НБУ.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Варто відзначити, що управління ефективне тоді, коли воно поєднує у собі різні методи, адже змінне і непередбачуване середовище їх використання може вносити певні корективи, що визначає некоректність використання лише одного із методів управління.

Для покращення стану ресурсного потенціалу банків України в загальному є актуальним підвищення фінансової грамотності населення, так як депозити фізичних осіб є основним джерелом формування ресурсів банку. Одним із методів підвищення ощадної культури населення можна назвати, регулярне інформування про діяльність банків, адже частина населення не розуміє принципи функціонування банків, а тому більшість коштів зберігається поза банками[33, с.35]. Тому далі наведено концепцію удосконалення формування ресурсного потенціалу банків України на рисунку 1.4.

Таким чином, можна зробити висновок, що наведені елементи даної концепції створюють систему, де основними цілями є покращення банків справлятися з наслідками фінансово-економічних криз, нарощення капіталу

банків, встановлення єдиних міжнародних нормативів по управлінню і забезпеченню ресурсним потенціалом і ліквідністю банків.

Провівши поглиблене дослідження управління ресурсним потенціалом у попередніх розділах, ми визначили, що важливим питанням є саме формування ефективної структури ресурсної бази, визначення її забезпечення для проведення активних операцій, що надають банку оптимізований прибуток.



Рисунок 1.4 – Концепція удосконалення формування ресурсного потенціалу

Так як, фінансові ресурси займають головне місце серед елементів, що формують ресурсний потенціал банку, тому доречно розглядати їх комплекс, а саме власні, залучені, запозичені ресурси та можливості банку для їх розширення у поточний та майбутній час.

Адже в умовах дефіциту фінансових ресурсів та необхідності створення

нових методів їх акумулювання постає завдання аналізу їх передумови, стану економічних процесів у банківській системі, забезпечення ресурсним потенціалом банків, та причини впливу на проблеми ресурсного потенціалу.

Методики оцінки управління ресурсного потенціалу, які розроблені на сьогоднішній день мають певний ряд недоліків, тому можна виділи такі з них:

- виділяють малу кількість складових ресурсного потенціалу;
- більше виділяють внутрішні фактори середовища функціонування;
- визначають менше значення загальному розвитку банку, а більше направляють інструменти на аналіз здобутих результатів.

Але усі ці методики повинні включати в себе різні вимоги до оцінки ресурсного потенціалу, а саме моделі оцінки повинні відповідати сектору банківської діяльності та його характеристики; автоматизація розрахунку оцінки ресурсного потенціалу, щоб спростило його методику.

Оцінка ресурсного потенціалу повинна включати в себе ефективну систему його аналізованих і оціночних показників. Тому важливо також використовувати систему показників, які з одної сторони надавали б реальну і достовірну інформацію про стан ресурсного потенціалу, а з іншої надавав би можливість проводити швидкі аналізи, що надавали б інформацію для їх рахунків. Тому варто виділити такі критерії показників для розрахунків, що наведені у таблиці 1.6

Таблиця 1.6 – Критерії показників для розрахунку оцінки стану ресурсного потенціалу

Критерії	Значення
1	2
достатність	відображає розмір капіталу, необхідний банку для здійснення активних операцій. У контексті даного критерію пропонуємо розраховувати три з чотирьох встановлених НБУ обов'язкових банків нормативів капіталу, які найбільш точно характеризують рівень достатності ресурсного потенціалу (Н2, Н3, Н3-1).

Кінець таблиці 1.6

1	2
ліквідність	установлює мінімально необхідний обсяг активів для забезпечення виконання зобов'язань протягом певного періоду. Даний критерій найбільш повно характеризують три обов'язкові до виконання банками нормативи ліквідності НБУ
якість	відображає стабільність та забезпеченість ресурсів банку, за допомогою показників
ефективність використання	характеризує економічну ефективність використання банківських ресурсів

Таким чином, за допомогою оцінки ресурсного потенціалу на підставі аналізу необхідних чинників та тенденцій розвитку, буде досягнуто мету комплексного управління і ефективність ресурсного потенціалу.

## 2 Аналітичні основи управління ресурсним потенціалом банківських установ

### 2.1 Аналіз стану ресурсного потенціалу банків в Україні за 2018-2020 роки

Сучасний стан фінансово-економічного середовища провокує значний дисбаланс між строками і обсягами залучених та розміщених коштів, тим самим створюючи для банків проблеми та причини протистояння цьому. Тому необхідність розробки та методів оцінки рівня ресурсного потенціалу є важливою, адже від цього залежить ефективне формування і використання існуючого ресурсного потенціалу. Оцінка ресурсного потенціалу повинна включати в себе ефективну систему його аналізованих і оціночних показників. Тому важливо також використовувати систему показників, які з одної сторони надавали б реальну і достовірну інформацію про стан ресурсного потенціалу, а з іншої надавали б можливість проводити швидкі аналізи, що надавали б інформацію для їх рахунків [40].

Таким чином, за допомогою оцінки ресурсного потенціалу на підставі аналізу необхідних чинників та тенденцій розвитку, буде досягнуто мету комплексного управління і ефективність ресурсного потенціалу.

Далі проаналізуємо динаміку основних показників складових ресурсів банків за 2018-2020 роки у таблиці 2.1.

Так за даними таблиці 2.1 можемо зробити висновок, що капітал банків мав тенденцію до збільшення, так як у 2018 році він становив 149 400 млн грн, та у 2020 збільшився на 15 215 млн грн, та складав 212 577 млн грн. Це свідчить про те, що банки активно вирішували проблеми з нарощенням капіталу, та низькою капіталізацією. Саме ріст капіталу банку забезпечує його стійкість, збільшує залучення коштів клієнтів, за рахунок підвищення їх довіри. Зобов'язання банку також мали тенденцію зростання, а саме у 2019

році вони збільшилися на 35 925 млн грн відповідно до попереднього року, а у 2020 збільшилися на 335 522 млн грн відповідно до 2019 року.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних складових ресурсів банків за 2018-2020 роки

Назва показника	2018 рік, млн грн	2019 рік, млн грн	2020 рік, млн грн	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту, %	
				2019/ 2018 роки	2020/ 2019 роки	2019/ 2018 роки	2020/ 2019 роки
Власний капітал	149 400	197 362	212 577	47 962	15 215	32,10	7,71
Зобов'язання банків, з них:	1 170 713	1 206 638	1542 160	35 925	335 522	3,07	27,81
кошти суб'єктів господарювання, з них:	372 633	428 197	605 206	55 564	177 009	14,91	41,34
строкові кошти суб'єктів господарювання	101 547	98 874	135 098	-2 673	36 224	-2,63	36,64
кошти фізичних осіб, з них:	504 894	544 661	663 664	39 767	119 003	7,88	21,85
строкові кошти фізичних осіб	331 503	335 214	346 524	3 711	11 310	1,12	3,37
Міжбанківські кредити та депозити	22 046	28 888	31 368	6 842	2 480	31,04	8,58
Усього пасивів	1 320 112	1 397 380	1754 736	77 268	357 356	5,85	25,57

Джерело: розроблено автором на основі [42]

За рахунок росту зобов'язань збільшується і ресурсна база банків, що в свою чергу підвищує можливість до залучення нових коштів населення, суб'єктів господарювання, збільшує прибуток та активні операції банку.

Кошти фізичних осіб у продовж 2018-2020 років зростали, у 2019 році вони збільшилися на 39 767 млн грн а у 2020 році 119 003 млн грн. Міжбанківські кредити та депозити поступово зростали, а саме: у 2018 році на 6 842 млн грн., у 2019 році на 2 480 млн грн.

Тому за допомогою даного аналізу, можна підвести висновок, що головною складовою ресурсного потенціалу банків України є кошти суб'єктів господарювання та кошти фізичних осіб, тобто вони є визначальними у нарощенні ресурсного потенціалу.

Далі проаналізуємо структуру основних показників складових ресурсів банків за 2018-2020 роки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура основних складових ресурсів банків за 2018-2020 роки

Назва показника	2018 рік, млн грн	Частка структурі, %	2019 рік, млн грн	Частка в структурі, %	2020 рік, млн грн	Частка в структурі, %
Власний капітал	149 400	11,32	197 362	13,65	212 577	12,11
Зобов'язання банків, з них:	1 170 713	88,68	1206 638	86,35	1 542 160	87,89
кошти суб'єктів господарювання, з них:	372 633	28,23	428 197	30,64	605 206	34,49
строкові кошти суб'єктів господарювання	101 547	7,69	98 874	7,08	135 098	7,70
кошти фізичних осіб, з них:	504 894	38,25	544 661	38,98	663 664	37,82
строкові кошти фізичних осіб	331 503	25,11	335 214	23,99	346 524	19,75
Міжбанківські кредити та депозити	22 046	1,67	28 888	2,07	31 368	1,79
Усього пасивів	1 320 112	100	1397380	100	1 754 736	100

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Проаналізувавши дані із таблиці, можна зробити висновок, що протягом аналізованих років зобов'язання банків у загальній структурі займають найбільшу частку: у 2018 році - 88,68%, 2019 році - 86,35%, 2020 році - 87,89%. Тобто бачимо, що починаючи з 2018 року зобов'язання банків мали певне зменшення. Кошти суб'єктів господарювання у структурі зростали, відповідно у 2018 році склали 28,23%, у 2019 році - 30,64%, а у 2020 році становили 34,49%. Кошти фізичних осіб у 2020 році зменшились до 37,82%, відповідно до 2019 році, де вони склали 38,98%. Частка капіталу банків займає теж одну із великих часток у структурі, а саме 11,32% у 2018 році, 14,12% у 2019 році та 12,11% відповідно у 2020 році. Варто відзначити, що частка міжбанківських кредитів та депозитів зменшувалась відповідно до 2020 року, де ця частка складала 1,79%, а у 2019 2,07%.

Згідно з результативним підходом потенціал банку першочергово взаємопов'язаний із його результатами роботи банку у найближчому та

віддаленому періодах. Тому доцільно розглянути динаміку ресурсного потенціалу банків України за період 2018-2020 рр. у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка ресурсного потенціалу банків України за період 2018-2020 рр.

Складові ресурсної бази	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2019/2018	Абсолютне відхилення 2020/2019
Пасиви, усього	1 320 112	1 404 000	1 754 736	83 888	350 736
Капітал	149 400	197 362	212 577	47 962	15 215
з нього: статутний капітал	465 532	470 712	479 932	5 180	9 220
Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%)	15,52	13,28	15,51	-2	2
Зобов'язання банків	1 170 713	1 206 638	1 542 160	35 925	335 522
з них: кошти суб'єктів господарської діяльності	406 367	498 157	646 491	91 790	148 334
з них: строкові кошти суб'єктів господарської діяльності	101 547	98 874	135 098	-2 673	36 224
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	42 178	23 912	24 235	-18 266	323
вклади фізичних осіб	504 894	544 661	663 664	39 767	119 003
з них: строкові вклади фізичних осіб	331 503	335 214	346 524	3 711	11 310

Джерело: систематизовано на основі [42]

Як свідчать дані таблиці 2.3, обсяг власного капіталу банків збільшився в 2019 р. у порівнянні з попереднім роком на 47 962 млн грн та складав 197 362 млн грн, також певне збільшення було у 2020 році на 15 215 млн грн та становить 212 577 млн грн.

Обсяг зобов'язань банків України збільшувався у 2019 р. завдяки суттєвій девальвації національної валюти та складав 1 206 638 млн. грн. Кошти суб'єктів господарської діяльності у 2020 році складають 646 491 тис. грн., що на 148 334 млн грн більше ніж у 2019 році. Також вклади фізичних осіб

мали тенденцію збільшення до 544 661 тис. грн у 2019 році, та до 663 664 млн грн у 2020 році.

Проте строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків мали зменшення, так у 2019 році вони зменшились на 18 266 млн грн відносно 2018 року, у 2020 році склали 24 235 млн грн. Далі проаналізуємо основні показники результатів діяльності банківської системи України у таблиці 2.4 для повноти оцінки ресурсного потенціалу банків.

Таблиця 2.4 - Основні показники результатів діяльності банківської системи України за 2018-2020 роки

Показник	2018р.	2019р.	2020р.
Чистий процентний дохід, млн грн	126 687 133	78 891 828	84 848 137
Чистий комісійний дохід, млн грн	34 376 295	43 961 015	46 508 404
Результат від торговельних операцій, млн грн	2 551 837	16 225 436	21 507 004
Чистий операційний дохід від основної діяльності, млн грн	64 399 601	75 531 874	96 846 375
Чистий інший операційний дохід, млн грн	7 338 242	8 146 959	6 812 916
Інший дохід, млн грн	2 133 365	3 718 813	3 468 218
Загальні адміністративні витрати, млн грн	61 802 965	77 105 593	88 570 375
Відрахування в резерви, млн грн	31 727 080	10 713 659	31 036 947
Фінансовий результат поточного року, млн грн	52 966	66 600	159 387
Коеф. ефективності діяльності, %	138,43	167,14	152,34
Загальні адмін. витрати / валовий дохід, %	24,08	18,45	25,64
ROA	1,66	4,79	2,93
ROE	14,32	37,37	22,92

Джерело: систематизовано на основі [42]

Проте, можна відзначити, що під час карантинних умов банківський бізнес не зазнав значних змін, він надалі працює прибутково і забезпечений достатнім запасом ліквідності. Хоч і спостерігалось зниження темпів видачі споживчих кредитів та суб'єктам господарювання, що пов'язують із

обмеженням роботи підприємств на час карантину, але важливі банківські показники залишались на рівні норми. До прикладу, за період січень-травень 2020 року прибуток банку склав 26,3 млн грн.; показник достатності основного капіталу також зростав з 13,28% у 2019 році до 15,51% - 2020 року.

Проте обсяг кредитів виданих суб'єктам господарювання у квітні 2020 році склав 217 млн грн, а це в свою чергу на 7% менше ніж у березні. А обсяг кредитного портфеля фізичних осіб на кінець квітня в порівнянні з обсягом портфелю на початок лютого зменшився на 0,15%, так як знизилась потреба у видачі кредитів на товари.

На сьогоднішній день не існує єдиної системи оцінювання ресурсного потенціалу, нами була розроблена система показників оцінки ресурсного потенціалу у таблиці 2.5 і на її основі проведений аналіз.

Таблиця 2.5 – Система показників оцінки ресурсного потенціалу банку

Назва показника	Нормативне значення
І Група – нормативи достатності капіталу	
Норматив адекватності регулятивного капіталу	мінімальний розмір має становити 120 млн. грн.
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	не менше 9%
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань	не менше ніж 10 %
ІІ Група – нормативи ліквідності	
Норматив миттєвої ліквідності	не менше 20 %
Норматив поточної ліквідності	не менше 40 %
Норматив короткострокової ліквідності	не менше 60 %

Проаналізуємо стан ресурсного потенціалу на основі методу показника достатності ресурсного потенціалу у таблиці 2.6.

На основі проведеного дослідження, можна відзначити, що достатність ресурсного потенціалу на основі системи показників, найвищою була у 2019 році, у 2020 році основні показники оцінки ресурсного потенціалу знаходились на рівні норми та відповідали його нормативному значенні.

Таблиця 2.6 – Розрахунок системи показників оцінки ресурсного потенціалу банків України у 2018-2020 роках

Назва показника	2018р	2019р	2020р
Норматив адекватності регулятивного капіталу	1,0072	1,2256	1,5157
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	13,13	208,00	240,33
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань	×	132,80	155,10
Норматив миттєвої ліквідності	17,57	331,85	×
Норматив поточної ліквідності	16,18	0,004	×
Норматив короткострокової ліквідності	12,53	155,48	147,58

Таким чином, рівень достатності коштів, що знаходяться у розпорядженні банків перебувають на достатньому рівні, хоч і потребують їх майбутнього нарощення і покращення ефективності формування ресурсного потенціалу банку.

Провівши дослідження загальної оцінки ресурсного потенціалу банків України, можна зробити висновок, що хоч і показники ефективного використання потенціалу банку знаходяться на рівні норми, проте є ряд аспектів, які негативно впливають на управління і механізм ресурсного потенціалу. До зовнішніх аспектів можна віднести нестабільний стан світової фінансово-економічної системи, ряд недоліків у грошово-кредитній політиці НБУ, мала довіра клієнтів до кредитних установ, суттєві проблеми у законодавчій базі. До внутрішніх аспектів доцільно віднести такі, як: не спроможність банків швидко адаптувати свою діяльність, до чинників змін кон'юнктури ринку; низький темп збільшення капіталу банків, що спричиняє його ненадійність.

Так як головною метою оцінки та управління ресурсним потенціалом банку є збільшення обсягів його ресурсів для забезпечення ефективної діяльності банку та достатньої ліквідності, на нашу думку, найбільш ефективними в сприянні цих цілей будуть такі чинники:

- нарощення власного капіталу банків, що забезпечить більшу довіру населення та підвищить ефективність вкладів;
- розробка доступних кожному комунікацій з громадськістю та відповідно нова система інформованості про діяльність і послуги банків;
- оптимізація кредитної політики та підвищення ефективної роботи із збалансованістю вартості;
- направленість роботи на зниження частки ризикових активів;
- створення такого складу ресурсів банку, що буде повністю відповідати стратегічним потребам банку та наявних умов фінансового ринку;
- впровадження нових методів управління потенціалом зі сторони ризиків, які корелюються із формуванням ресурсної бази.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-Банк» та його ресурсне забезпечення у 2018-2020 роках

Аналіз динаміки та складу активів банку дає можливість проаналізувати: тенденцію розвитку банку; приріст чи спад фінансових ресурсів; структуру капіталу банку; темпи мультиплікатора, який в свою чергу свідчить про активність банку на фінансовому ринку; проаналізувати залучені і запозичені кошти банку; зобов'язання; структуру активів.

Для прибуткового банку, що володіє постійними доходами, вчасно здійснює платежі, виплати по дивідендам, уміло керує процентними ставками, залучає нових клієнтів і нові ресурси, необхідно вміло керувати ресурсним потенціалом. Коли ж банк має недостатню кількість надходження готівки він збільшує свої зобов'язання, щоб сплатити усі витрати і відсотки. Тому нестабільний чистий прибуток не дозволяє потенційно збільшити свій капітал. Далі розглянемо структурний аналіз активів АТ «А-Банк» (таблиця 2.7.). За даними структурного аналізу, можна зробити такі висновки. Найбільшу частку

у структурі активів банку у 2018 році займають Кредити та заборгованість клієнтів і їх частка становить відповідно 71,64%. Грошові кошти та їх еквіваленти становлять - 3,35%, проте у 2019 році відбулось не значне збільшення до 3,60%.

Таблиця 2.7 – Структура та склад активів АТ «А-Банк» 2018-2020 р.

Активи	Сума, тис. грн					
	2018 р.	Частка у структурі, %	2019 р.	Частка у структурі, %	2020 р.	Частка у структурі, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	162 279	3,35	231 270	3,60	344 573	3,73
Кошти в інших банках	0	0,00	117 454	1,83	0	0,00
Кредити та заборгованість клієнтів	3 473 991	71,64	4 868 112	75,67	6 934 622	75,16
Цінні папери в портфелі банку на продаж	28 638	0,59	38 881	0,60	55 433	0,60
Цінні папери в портфелі банку до погашення	421 484	8,69	270 382	4,20	0	0,00
Основні засоби та нематеріальні активи	154 120	3,18	173 876	2,70	318 360	3,45
Інші фінансові активи	169 694	3,50	243 715	3,79	434 092	4,71
Інші активи	37 517	0,77	69 171	1,08	40 249	0,44
Усього активи	4 849 255	100	6 432 935	100	9 225 889	100

Джерело: систематизовано на основі [42]

На другому місці у 2018 році за часткою у структурі займають цінні папери в портфелі банку до погашення, а саме 8,69%, проте у 2020 році абсолютне скорочення. Основні засоби та нематеріальні активи у 2019 році займали 2,70% частки, однак у 2018 році цей показник становив - 3,18%, тобто відбулось скорочення у 2019 році але у 2020 році цей показник збільшився і становить - 3,45%. Найменшу частку у структурі активів складають інші активи, у 2018 році - 0,77% у 2019 році було незначне збільшення до 1,08%, однак у 2020 році показник різко зменшився до 0,44%.

На прикладі А-Банку наведено нижче аналіз, де можна прослідкувати за тенденцією змін в динаміці та складі активів, як наслідок цього визначити, що відбулись зменшення чи збільшення прибутку. Насамперед проаналізуємо

динаміку активів та сформуємо загальну характеристику в таблиці 2.8 та рисунок 2.1.

Таблиця 2.8 – Динаміка та склад активів АТ «А-БАНК» 2018-2020 р

Активи	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-), тис. грн		Темп приросту (+,-), %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	561 682	587 833	1 337 270	26 151	749 437	104,66	227,49
Кошти в інших банках	0	117 454	0	117 454	0	117 454	0
Кредити та заборгованість клієнтів	3 473 991	4 868 112	6 934 622	1 394 121	2 066 510	140,13	142,45
Цінні папери в портфелі банку до погашення	421 484	270 382	0	-151 102	0	64,15	0
Основні засоби та нематеріальні активи	154 120	173 876	318 360	19 756	144 484	112,82	183,10
Інші фінансові активи	169 694	243 715	434 092	74 021	190 377	143,62	178,11
Інші активи	37 517	69 171	40 249	31 654	-28 922	184,37	58,19
Усього активи	4 849 255	6 432 935	9 225 889	1 583 680	2 792 954	132,66	143,42

Джерело: систематизовано на основі [42]

Дані таблиці свідчать, при загальному збільшенні активів на 143,42% та основних засобів - 183,10% , що означає, що банк «Акцент-Банк» розширює кредитну діяльність та турбується про свою ліквідність та надійність.

На основі проведених розрахунків, можна відзначити, що в 2018 році кредити та заборгованість клієнтів складає 3 473 991 тис грн, а в 2019 році ця сума становить 4 868 112 тис грн. Тобто, це означає, що банк став видавати кредитів юридичним та фізичним особам більше ніж у два рази, а саме на 1 394 121 тис. грн.

Основу банківської діяльності складають активні та пасивні операції банку, виходячи з цього можна сказати, що на кінець 2020 року діяльність «А-Банку» покращилась в порівнянні з 2019 та 2018 роком надані кредити збільшились на 2 066 510 тис грн та грошові кошти в порівнянні з 2019 роком становили 587 833, але у 2020 році збільшились на 749 437 тис грн. Проте можна помітити, повне скорочення у 2020 році обсяг коштів у банках. Подібна

тенденція є негативною і має відповідний вплив на ліквідність банку, адже даний показник є один із високоліквідних активів.

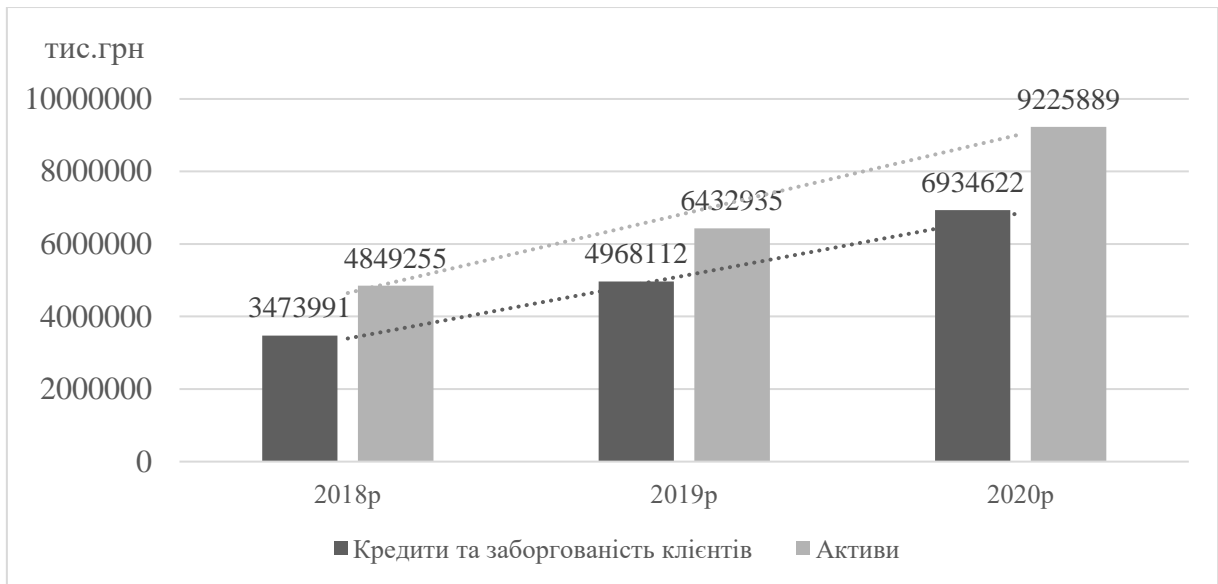


Рисунок 2.1 - Динаміка активів та кредитного портфеля АТ «А-БАНК» протягом 2018-2020 років

На основі даних аналізу, відзначаємо, що динаміка та склад активів відповідає загальним принципам і напрямку розвитку банку, але в майбутньому потребує їх коригування і напрямку підвищення кредитного портфелю і зменшення темпів росту основних засобів та інших активів.

Важливо здійснити структурний аналіз зобов'язань так, як переважну частину пасиву становлять зобов'язання банку. Аналізуючи обсяг зобов'язань банку, важливо дати їх як кількісну, так і якісну оцінку. Збільшення сум зобов'язань банку свідчить про зростання депозитної бази банку. При цьому також необхідно проаналізувати їх якісну структуру. Детальніше структурний аналіз «А-Банку» у таблиці 2.9.

Провівши аналіз даних динаміки зобов'язань АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки можна сказати, що у структурі зобов'язань вагоме місце займають такі показники, як кошти клієнтів та інші залучені кошти.

Кошти клієнтів у 2018 році склали 3 672 974 тис. грн., а у 2019 році цей показник збільшився на 1 494 830 тис. грн. і вже становив 5 167 804 тис. грн. Проте цей ж показник у 2020 році збільшився на 2 417 119 тис грн і

становив 7 584 923 тис грн. Таке збільшення можливе лише при ефективній роботі депозитного департаменту та департаменту по обліку операцій з клієнтами, а також ефективному управлінні менеджерів усіх рівнів, в цьому велику роль відіграє робота безпосередньо через прямий контакт з клієнтами, створення програм для зацікавленості клієнтів.

Таблиця 2.9 – Динаміка зобов'язань АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Кошти банків	1	11 143	18 972	10 143	7 829	1114,30	170,25
Кошти клієнтів	3 672 974	5 167 804	7 584 923	1 494 830	2 417 119	140,70	146,77
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	58 440	0	0	-58 440	33 345	0,00	33345,00
Відстрочені податкові зобов'язання	5 211	6 781	10 046	1 570	4 230	130,13	162,38
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0	0	0	0	0	0
Резерви за зобов'язаннями	15 701	13 405	14 251	-2 296	3 860	85,38	128,80
Інші фінансові зобов'язання	134 248	245 087	104 138	110 839	-140 949	182,56	98,28
Інші зобов'язання	62 134	155 843	167 161	93 709	11 318	122,33	107,26
Субординований борг	0	0	0	0	0	0	0
Усього зобов'язань	3 941 911	5 529 175	7 816 853	1 587 264	2 287 678	140,27	141,37

Сукупні зобов'язання у 2018 році склали - 3 941 911 тис грн. Проте у 2019 році збільшилися на 1 570 003 тис грн., і становили 5 511 914 тис грн, а 2020 році відбулось значне збільшення на 2 479 380 тис грн і становили уже 7 991 294 тис грн.

Отже, провівши аналіз, можна зробити висновок, що «А-Банк» веде активну політику та добре тримається на фінансовому ринку, що дає йому можливість розвиватись як структурі, збільшувати та примножувати свій капітал, а також ми бачимо що банк має гарну довіру зі сторони населення.

Тому, як ми бачимо, зобов'язання АТ «А-Банк» за аналізований період

займають найбільшу питому вагу у складі пасивів банку.

У таблиці 2.10 наведено структурний аналіз зобов'язань АТ «А-Банк» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.10 – Структурний аналіз зобов'язань АТ «Акцент-Банк» 2018-2020 роки

Показники	Сума, тис. грн 2018 р.	Частка у структурі, %	Сума, тис. грн 2019 р.	Частка у структурі, %	Сума, тис. грн 2020 р.	Частка у структурі, %
Кошти банків	1	0	11 143	0,20	18 972	0,24
Кошти клієнтів	3 672 974	93,17	5 167 804	93,46	7 502 286	95,98
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	58 440	1,45	0	0,00	0	0,00
Відстрочені податкові зобов'язання	5 211	0,13	6 781	0,12	10 046	0,13
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Резерви за зобов'язаннями	15 701	0,40	13 405	0,24	14 251	0,18
Інші фінансові зобов'язання	134 248	3,41	245 087	4,43	104 138	1,33
Інші зобов'язання	62 134	1,56	155 843	2,82	167 161	2,14
Субординований борг	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Усього зобов'язань	3 941 911	100,00	5 529 175	100,00	7 816 853	100,00

Джерело: систематизовано на основі [42]

З даних таблиці 2.10 можна відзначити, що зобов'язання банку у 2018 році становлять 3 941 911 тис грн. У 2020 році було значне збільшення до 7 816 853 тис грн в порівнянні з 2019 роком. Безумовно, такий значний приріст ресурсної бази банку можна розцінювати як високоефективну роботу депозитного відділу щодо залучення ресурсів. Ріст депозитної бази відбувся в загальному на основі прирості коштів клієнтів, не за рахунок міжбанківських кредитів, що характеризується позитивною тенденцією.

Тому найбільшу частку займають кошти клієнтів, а саме у 2018 році - 93,18% від структури у 2019 році було незначне збільшення до 93,46%, та у 2020 році також було збільшення до 95,98%. Зростання вкладів фізичних осіб, з одного боку, є ознакою зміцнення довіри до банку, а з іншого, збільшує ризики для них.

Інші фінансові зобов'язання займають друге місце у структурі у 2019 році вони складають 4,43%, а у 2020 році вони мали певне зменшення до 1,33%. Найменшу частку займають відстрочені податкові зобов'язання у 2019 році склали 0,12%, а у 2020 році - 0,13%.

Хоч і було певне зростання частки коштів банків у структурі зобов'язань, проте їх частка у структурі є мінімальною.

Далі проаналізовано за даними Балансу АТ «А-Банк» динаміку власного капіталу банку 2018-2020 років у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка власного капіталу АТ «А-Банк» за 2018-2020 роки

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Статутний капітал	323 191	502 240	778 472	179 049	276 232	155,40	155,00
Емісійні різниці	41	41	41	0	0	100,00	100,00
Резервні та інші фонди банку	64 140	91 522	104 328	27 382	12 806	142,69	113,99
Резерви переоцінки	25 513	35 056	48 384	9 543	13 328	137,40	138,02
Нерозподілений прибуток (Непокритий збиток)	494 459	292 162	303 370	-202 297	11 208	59,09	103,84
Власний капітал	907 344	921 021	1234 595	13 677	313 574	101,51	134,05

Джерело: систематизовано на основі [42]

Провівши аналіз, можна зробити висновок, що сума власного капіталу у 2019 році в порівнянні з попереднім мала незначне збільшення на 13 677 тис грн та склав - 921 021 тис грн Проте у 2020 році це збільшення мало більш значимий показник, а саме, зріс на 313 574 тис грн.

В тому числі статутний капітал банку збільшився на 179 049 тис грн у 2019 році, а його темп приросту склав 155,40%. Емісійні різниці не зазнали змін, на відміну від нерозподіленого прибутку, який у 2019 зменшився на 202 297 тис грн але у 2020 році мав уже позитивну тенденцію, та зріс на 11 208 тис грн та склав - 303 370 тис грн.

Резервні та інші фонди банку збільшилися на 12 806 тис грн у 2020 році але значний зріст був у 2019 році на 27 382 тис грн. та склав - 91 522 тис грн.

Отже, можемо зробити висновок, що якщо банком буде й надалі збільшуватись власний капітал через зростання величини статутного капіталу шляхом випуску нових акцій та за рахунок прибутку, банк буде займати не лише одне із лідируючих банків країни, а займе місце одного із найкращих банків і в подальшому розширенні мережі та представництв. Також доцільно розглянути структурний аналіз власного капіталу у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Структурний аналіз власного капіталу АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки

Показники	Сума, тис. грн					
	2018 р.	Частка у структурі, %	2019 р.	Частка у структурі, %	2020 р.	Частка у структурі, %
Статутний капітал	323 191	35,62	502 240	54,53	778 472	63,05
Емісійні різниці	41	0,00	41	0,00	41	0,00
Резервні та інші фонди банку	64 140	7,07	91 522	9,94	104 328	8,45
Резерви переоцінки	25 513	2,81	35 056	3,81	48 384	3,92
Нерозподілений прибуток (Непокритий збиток)	494 459	54,50	292 162	31,72	303 370	24,57
Власний капітал	907 344	100,00	921 021	100,00	1 234 595	100,00

Джерело: систематизовано на основі [42, 48]

Структура власного капіталу АТ «А-Банк» за аналізований період мала змінні тенденції, у 2018 році найбільш вагомими статтями були нерозподілений прибуток, статутний капітал, резервні та інші фонди банку.

У структурі власного капіталу у 2018 році розмір частки статутного капіталу складає 35,62% у 2019 році він збільшився до 54,53% та зріс до 63,05% у 2020 році.

Також значну частину займає нерозподілений прибуток, а саме у 2018 році - 54,50%, у 2019 році частка зменшилась до 31,72%, це ж зменшення відбулось і у 2020 році до 24,57%.

Резервні та інші фонди банку займають певну частину у структурі у 2019 році вона складала 9,94% але у 2020 році зменшився до 8,45%.

Важливим також провести оцінку фінансових результатів та фінансового стану банку для повноти висновків про стан банку.

Основою даного аналізу є визначення поточного і минулого стану ефективності банку, оцінка результатів його діяльності. Розглянемо динаміку доходів АТ «А-Банк» за 2018–2020 роки рисунок 2.2 та структуру основних фінансових показників господарської діяльності АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки (Додаток А).

Провівши аналіз можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі доходів АТ «А-Банк» займають процентні доходи: 101,23% – 2018 рік, 109,20% – 2019 рік, 115,15% – 2020 рік.

Проте відбулось певне зменшення частки у структурі доходів банку комісійних доходів від операцій із клієнтами. За 2018–2019 роки вона зменшилась з 24,0% до 22,57% але у 2020 році відбулось певне збільшення до 23,31%. Також значне місце у структурі займають чистий процентний дохід/(чисті процентні витрати): 72,78% - 2018 рік, 77,77% – 2019 рік, 79,69% - 2020 рік.

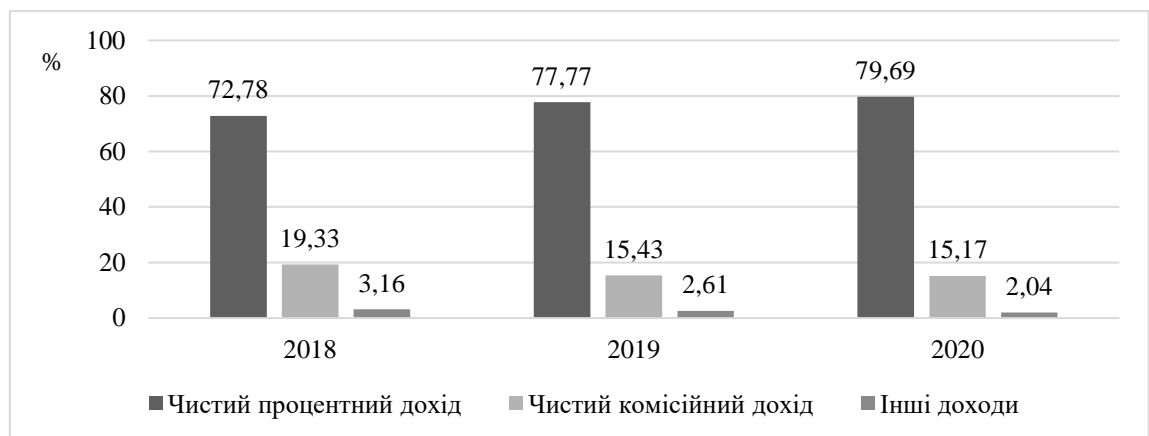


Рисунок 2.2 - Динаміка структури доходів АТ «А-Банк» за 2018–2020 роки

Джерело: систематизовано на основі [42]

Майже незмінною залишилася частка інших доходів. За 2019–2020 роки їхня частка зменшилася з 2,61% до 2,04%.

У структурі витрат найбільшу частку займають адміністративні та інші операційні витрати. Проте мали різки спад у 2019 році до 59,03% в порівнянні у 2018 році складав 94,54%. Також різко зросли відрахування до резервів у 2019 році - 40,97% в порівнянні з 2018 - 5,46%.

Прибуток/(збиток) до оподаткування займають головну частку у структурі фінансових результатів: 107,08% - 2018 рік, 124,19% - 2019 рік, 122,79 – 2020 рік. Далі розглянемо динаміку основних фінансових показників господарської діяльності АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки у таблиці 2.13.

Результати від банківських та інших операцій банку тобто всього доходів у 2019 році складають 551 820 тис грн, у 2020 році цей показник мав незначне збільшення, та становить - 48 778 тис грн. Інші операційні доходи становлять 61 776 тис грн, що на 4 804 тис грн більше ніж у 2019 році.

Таблиця 2.13 – Динаміка основних фінансових показників господарської діяльності АТ «А-Банк» за 2018-2020 роки

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення (+, -), тис грн		Темп приросту/спаду, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
<b>Доходи</b>							
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	1 468 310	2 047 774	2 632 198	579 464	584 424	139,46	128,54
Процентні витрати (-)	412 592	583 259	810 743	170 667	227 484	141,36	139,00
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	1 055 719	1 443 185	1 821 455	387 466	378 270	136,70	126,21
Комісійні доходи	348 116	418 839	532 818	70 723	113 979	120,32	127,21
Комісійні витрати	67 669	132 436	186 020	64 767	53 584	195,71	140,46
Чистий комісійний дохід	280 447	286 403	346 797	5 956	60 394	102,12	121,09
Торговий результат	25 892	36 063	41 871	10 171	5 808	139,28	116,11
Інші операційні доходи	42 532	41 606	28 989	-926	-12 617	97,82	69,68
Інші доходи	45 898	48 388	46 680	2 490	-1 708	105,43	96,47
Всього доходів	1 450 489	1 855 645	2 285 792	405 156	430 147	127,93	123,18
<b>Витрати</b>							
Відрахування до резервів	38 839	632 321	740 259	593 482	107 938	1628,06	117,07
Адміністративні та інші операційні витрати	672 081	911 113	1 177 474	239 032	266 361	135,57	129,23

## Кінець таблиці 2.13

Всього витрати	710 920	1 543 434	1 917 733	832 514	374 299	217,10	124,25
Фінансові результати							
Прибуток/(збиток)	739 569	312 211	368 059	-427 358	55 848	42,22	117,89
Витрати на податок на прибуток	48 892	57 410	68 321	8 518	10 911	117,42	119,01
Прибуток/(збиток)	690 677	251 389	299 738	-439 288	48 349	36,40	119,23

Джерело: систематизовано на основі [42]

Чистий процентний дохід У 2018 році становив 1 202 509 тис грн, проте у 2019 відбувся зріст на 262 006 тис грн та склав - 1 464 515 тис.грн. Також варто відзначити, що прибуток/(збиток) у 2019 році мав незначне зменшення на 149 тис грн, проте у 2020 цей показник різко зріс на 48 349 .

Торговельний результат банку в досліджуваному періоді здійснював значні коливання. Так в 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбулось зменшення на 10 369 тис грн, та склав 26 543 тис грн, у 2019 році -36 912 тис грн. Той факт, що банк стабільно та прибутково функціонує, динамічно розвивається, не допускає порушень економічних нормативів, вказує на високу ефективність створеної системи управління ризиками.

Далі для повноти оцінки фінансового стану банку, наведено аналіз основних коефіцієнтів фінансового стану АТ «А-Банк» за 2018-2020 роки у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану АТ «А-Банк» за 2018-2020 рр.

Назва показників	2018р.	2019.	2020р.	Оптимальне значення
Коефіцієнт надійності	0,23	0,16	0,15	Не менше 5 %
Коефіцієнт фінансового важеля	4,34	6,00	6,33	У межах 1 : 20
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів	0,19	0,14	0,13	≤4
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	15,00	12,81	11,85	8-25
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази	0,93	0,93	0,97	×
Коефіцієнт приросту активів	0,08	0,33	0,43	×
Коефіцієнт приросту капіталу	0,32	0,02	0,34	×

Тобто, за результатами аналізу бачимо, що динаміка надійності та стійкості банку знижується, адже оцінка незалежності, а відтак і стійкості щодо кон'юнктурних змін на ринку здійснюється за допомогою аналізу відношення власного капіталу до зобов'язань. Проте коефіцієнт фінансового важеля має певний ріст: 2018 рік - 4,34%, 2019 рік - 6,00%, 2020 рік - 6,33%. Тому ріст даного показника свідчить про підвищення ділової активності банку, але про зниження його фінансової стабільності.

Коефіцієнт мультиплікатора у 2019 році мав певне зменшення до 12,81% , порівняно з 2018 роком - 15,00%. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу відображає ступінь покриття активів акціонерним капіталом. Тому чим нижче його значення, тим більш стабільніший банк.

Коефіцієнт приросту активів мав певне зростання у 2019 році до 0,33%, а у 2020 році до 0,43%. Збільшення даного коефіцієнта є позитивним і свідчить про розширення масштабів діяльності банку.

Далі проведемо саме оцінку ресурсного потенціалу АТ «А-Банк» на основі проаналізованих показників. А саме доцільно розглянути капітал банку, так як він є основною частиною у ресурсному потенціалі банку. Далі наведено динаміку розміру власного капіталу АТ «А-Банк» у рисунку 2.3.

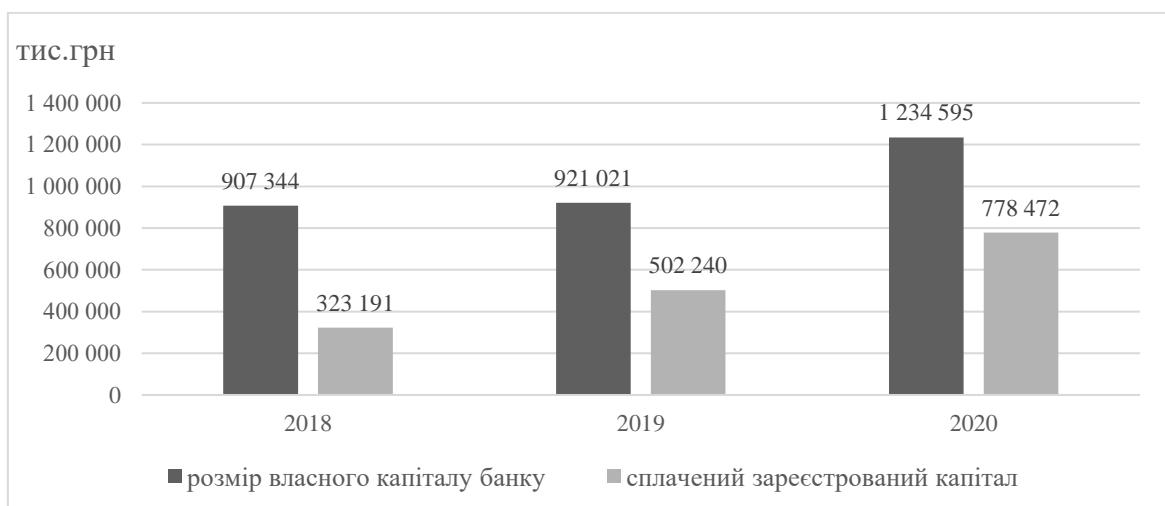


Рисунок 2.3 - Динаміка розміру власного капіталу «А-Банк» 2018-2020 роки

Джерело: систематизовано на основі [42]

Розмір регулятивного капіталу банків з 500 млн грн до 200 млн грн,

проте за даними рисунку ми бачимо, що відбулось значне збільшення у 2019 році до 502 240 тис.грн, відповідно у 2018 році складав 323 191 тис.грн. У 2020 році також було збільшення відносно 2019 року до 778 472 тис.грн. Сукупний розмір власного капіталу мав тенденцію до збільшення: 2018 рік - 907 344 тис.грн, 2019 рік - 921 021 тис.грн, 2020 рік - 1 234 595 тис.грн.

Головними джерелами ресурсів банку є зовнішні, які і займають переважну частину пасивів банківської системи України. Доцільно розглянути динаміку зобов'язань «А-Банку» за 2018-2020 роки рисунок 2.4.

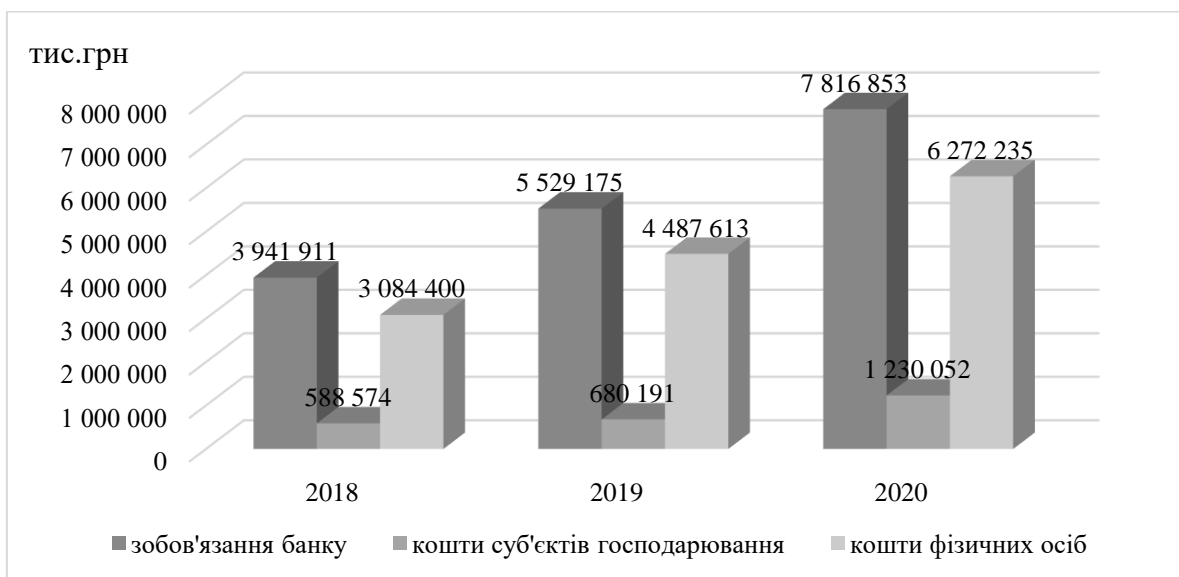


Рисунок 2.4 - Динаміка зобов'язань АТ «А-Банк» 2018-2020

Джерело: систематизовано на основі [48]

Для наочного відображення політики банку щодо залучення коштів на здійснення ним активних операції проведемо аналіз окремих статей залучених коштів АТ «Акцент-Банк» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.15 - Структура складових залучених коштів АТ « А-Банк» у 2018-2020 роках

Зобов'язання	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	сума, тис. грн	частка у структурі,%	сума, тис. грн	частка у структурі,%	сума, тис. грн	частка у структурі,%
1	2	3	4	5	6	7
Кошти фізичних осіб	3 084 400	78,25	4 487 613	81,16	6 272 235	80,24
Кошти юридичних осіб	588 574	14,93	680 191	12,30	1 230 052	15,74

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Кошти від реалізації боргових цінних паперів	0	0	0	0	0	0
Ресурси залучені на міжбанківському ринку	1	0,03	11 143	0,20	18 972	0,24
Інші зобов'язання	62 134	1,58	155 843	2,82	167 161	2,14
Всього зобов'язань	3 941 911	100	5 529 175	100	7 816 853	100

Найбільшу частку у структурі залучених коштів банком у 2018 році займають кошти фізичних та юридичних осіб і їх частка становить відповідно 78,25% та 14,93%. Проте, можна відзначити, ресурси залучені на міжбанківському ринку, у свою чергу, складають не значну частку у загальних зобов'язаннях банку, що рівна розміру 0,03%.

Проаналізувавши структуру основних складових залучених коштів АТ «А-Банк» у 2018-2020 роках, можна зробити висновок, що найбільшу частку в загальній сумі зобов'язань банку займають кошти фізичних осіб і їх розмір становить 81,16% 2019 році. На другому місці за обсягом знаходяться кошти юридичних осіб 12,30% , до складу яких входять зобов'язання щодо податку на прибуток, відстрочені податкові зобов'язання, резерви за зобов'язаннями, субординований борг та інші залучені кошти. Інші зобов'язання складають 2,82% від усіх залучених коштів АТ «А-Банк». Частка ресурсів залучених на міжбанківському ринку становить 0,20% та мали певно зростання в порівнянні з 2018 році - 0,03%.

Проте у 2020 році показник кошти фізичних осіб значно зріс в порівнянні з 2019 роком, та склав - 80,24%. Кошти юридичних осіб також мали певне зростання, та на 2020 рік становили уже 15,74%. Частка інших зобов'язання складає 2,14%, що не є досить вагомою частиною серед усіх складових залучених коштів АТ «А-Банк» у 2020 році. Ресурси залучені на міжбанківському ринку складають 0,24% зобов'язань банку.

Далі наведено аналіз динаміки залучених коштів АТ «А-Банк» у 2018-2020 роках.

Провівши аналіз, можна зробити висновки, що кошти фізичних осіб

зростали протягом 2018-2020 років, а саме у 2018 році - 3 084 400 тис грн, а у 2020 році - 6 272 235 тис грн. Відповідно, кошти юридичних осіб мали зростання протягом зазначених років і в 2020 складають 1 230 052 тис грн, що на 80,84% більше ніж в попередньому році та на 15,57% більше ніж у 2018 році.

Таблиця 2.16 - Динаміка складових залучених коштів АТ «А-Банк» у 2018-2020 роках

Зобов'язання	2018 рік, тис. грн	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019/2019р.	2020/2019р	2019/ 2018 р.	2020/ 2019 р.
Кошти фізичних осіб	3 084 400	4 487 613	6 272 235	1 403 213	1 784 622	45,49	39,77
Кошти юридичних осіб	588 574	680 191	1 230 052	91 617	549 861	15,57	80,84
Кошти від реалізації боргових цінних паперів	0	0	0	0	0	0	0
Ресурси залучені на міжбанківському ринку	1	11 143	18 972	10 143	7 829	1014,30	70,26
Інші зобов'язання	62 134	155 843	167 161	93 709	11 318	150,82	7,26
Всього зобов'язань	3 941 911	5 529 175	7 816 853	1 587 264	2 287 678	40,27	41,37

Джерело: систематизовано на основі [42]

Збільшення розміру коштів фізичних та юридичних осіб свідчить про довіру вкладників до банківської установи. Причиною даних позитивних змін банку експерти вважають його цінову політику. У 2019 році ресурси залучені на міжбанківському ринку збільшились на 10 143 тис грн в порівнянні з попереднім, а в 2020 аналізованому році також відбувся значний ріст до розміру 18 972 тис грн. Відбувся значний приріст протягом 2019-2020 років інших зобов'язань банку, у 2019 році збільшення відбулось на 150,82% та становили - 155 843 тис грн у 2020 році збільшився на 7,26%.

Загальний розмір зобов'язань АТ «Акцент-Банк» протягом трьох аналізованих років зростав. У 2018 році він становив 3 941 911 тис грн, у 2019

- зріс на 40,27%, а в 2020 - ще на 41,37%.

Отже, кошти фізичних та юридичних осіб АТ «А-Банк» в структурі залучених коштів банку займають досить значні частки протягом 2018-2020 років, оскільки існує досить висока довіра населення до банку, ефективна депозитна політика тощо.

Далі проведено оцінку ресурсного потенціалу АТ «А-Банк» на основі вище розробленої системи показників оцінки ресурсного потенціалу у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Розрахунок показників оцінки ресурсного потенціалу «А-Банк»

Назва показника	2018р	2019р	2020р
Норматив адекватності регулятивного капіталу	2,34	6,77	9,30
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	13,96	168,77	157,77
Норматив співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань	×	101,30	100,80
Норматив миттєвої ліквідності	34,22	645,60	×
Норматив поточної ліквідності	16,94	228,25	×
Норматив короткострокової ліквідності	12,16	123,26	131,00

Джерело: систематизовано на основі [42]

Дослідивши ресурсний потенціал АТ «Акцент-Банк» можна зробити висновок, що у мовах нестабільних коливань фінансового ринку, банк розробляє нові банківські продукти, технології, впроваджує нові стандарти обслуговування клієнтів, постійно розробляє нові фінансові послуги, швидко та ефективно реагує на ринкову кон'юнктуру, це все призводить до його покращення ресурсного потенціалу. Про те все ще набувають актуальності проблеми достатності капіталу банку, що певною мірою гальмує значний ріст достатності ресурсного потенціалу.

Таким чином, створення і управління системою ресурсного потенціалу має опиратись на стратегії управління ним. Можна відзначити, що таку стратегію управління ресурсним потенціалом відображають у вигляді

окремого документа, що знаходиться в середині структури, але за допомогою нього можна визначити головні положення щодо управління ресурсним потенціалом та підтримки його ефективності на оптимальному рівні. В цю стратегію включають усі можливі заходи, що спонукають на залучення нових вкладів і їх збереження.

Тому можна виділити, що головними рекомендаціями по ефективному управлінні ресурсним потенціалом є:

- запровадження нових видів вкладів, що задовольнили б усі потреби клієнтів;
- розробка інноваційних процедур і способів виплати відсотків;
- підвищення кваліфікації співробітників з метою покращення якості обслуговування;
- впровадження нових додаткових послуг, які ініціювали залучення нових вкладників;
- підвищення процентної ставка, задля залучення нових ресурсів;

Також важливо розглянути методи вдосконалення управління ресурсного потенціалу розроблені саме для АТ «Акцент-Банк»:

- впроваджувати нову сучасні програми із залучення коштів клієнтів;
- впроваджувати широку рекламу для підвищення впізнання та залучення клієнтів;
- запровадити ширший спектр послуг, до прикладу, не банківського характеру;
- впровадити високу проценту ставку у вклади які є інвестиційні та в подальшому з виплатою премій після закінчення вкладу;
- дозволити мати широкий вибір рахунків фізичних і юридичних осіб.

Тому можна сказати, що вдосконалення ресурсного потенціалу банку має на меті підвищення капіталізації та якості банківського капіталу, виважено вести структуру активів та пасивів, додаткове залучення коштів за рахунок акціонерів та вкладників.

### 3 Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом банку

Ефективне функціонування банків в умовах посиленої конкуренції та вихід на світовий фінансовий простір, створює необхідність зміцнення їхніх позицій у конкурентному середовищі та підвищення стійкості до кризових процесів. Можливість ефективного забезпечення банками операцій, надання банківських послуг та фінансова стійкість банку в цілому, залежить від того, наскільки банки надають важливості процесу формування та використання ресурсів. Варто відзначити, що для банків недостатньо лише залучати ресурси по низькій ціні і розміщувати їх за вищою, а є важливим і сприяння до формування ефективної стратегії управління ресурсним потенціалом банку.

На сьогоднішній день, основні методи і підходи до використання і залучення ресурсного потенціалу в процесі їх функціонування впливають на його прибутковість та стійкість банку. Тому методи і підходи, що визначають достатність банківських ресурсів набули потреб у дослідженнях сучасної науки та практики у банківській діяльності. Достатній обсяг ресурсного потенціалу для оптимальної діяльності банку сформований на використанні інструментів, методів і принципів банківської діагностики. За допомогою банківської діагностики, у процесі формування ресурсного потенціалу, можна оцінити загальний результат поточного стану ресурсного потенціалу, побудувати план розвитку ресурсного потенціалу у майбутній перспективі.

Виходячи з досліджень, що нами були проведені у розділі один, два, можна відзначити, що головною складовою ресурсного потенціалу банку є банківські ресурси, що перебувають у його розпорядженні, а саме: власні, запозичені, залучені кошти банку, трудові та інтелектуальні ресурси.

До основних завдань, що забезпечують функціональну достатність ресурсного потенціалу відносять:

- формування ресурсів в такому обсязі, що забезпечить розвиток банку;
- ефективно і цілеспрямоване використання капіталу банку;

- збереження резерву вільних грошей на мінімальному рівні;
- мінімізація витрат на залучення джерел за допомогою джерел, що надають можливість це забезпечити;
- врегулювання рівня процентних ставок на оптимальному рівні за депозитами і ощадних вкладів;
- стратегічний аналіз показників достатнього рівня забезпечення ресурсним потенціалом банку з їх подальшою можливістю прогнозування
- забезпечення ефективної структури джерел коштів, за допомогою їх доцільного співвідношення між джерелами наповнення банківських ресурсів;
- оцінка показників масштабності діяльності банку та індикаторів ринкових позицій у розрізі достатності ресурсного потенціалу;

Етап розробки стратегії управління ресурсним потенціалом є фактором успішного перебування в конкурентному середовищі та прибуткової діяльності банку. Проте на практиці, з огляду на постійно змінні негативні фактори впливу на діяльність банку, стратегії управління ним потребують постійного вдосконалення та застосування оцінки загроз та впровадження комплексного оцінювання.

Таким чином, модель впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом банку, можна визначити як комплекс елементів, що знаходиться під здійсненням стратегічного контролю та моніторингу реалізації стратегії до змін, що відбуваються у середовищі банківської діяльності. Розглянемо комплекс цих елементів моделі впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом на рисунку 3.1.

Запровадження даної стратегії допоможе вирішити такі проблеми:

- прогнозування факторів зовнішнього впливу та потенційним управлінням зовнішніми відносинами;



**Рисунок 3.1 - Модель стратегічного управління ресурсним потенціалом банків**

Джерело: розроблено автором

- оптимальне та прибуткове використання залучених і наявних ресурсів;
- постановка чітких цілей банку із пріоритетними напрямками розвитку;
- розширення можливості, що є у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалі.

При розробці стратегії управління ресурсним потенціалом, можна відзначити, що банківський вплив на ресурси має два стани, а саме коли він може впливати на ресурси, і коли ця можливість впливу відсутня. Вплив банку найбільше поширюється на обсяг строкових депозитів, облігації, але цей вплив обмежується саме на депозити до запитання та ощадні вклади населення. Далі розглянемо систему показників, що формує збалансовану та комплексну систему ресурсного потенціалу банку на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Система показників формування ресурсного потенціалу

Таким чином, ми визначили, що система даних показників дозволить:

- реалізовувати ресурсну стратегію за допомогою перетворення ресурсних пріоритетів;
- побудова комунікаційних відносин та зв'язку на етапі формування ресурсного потенціалу;
- застосовувати бізнес-планування;
- отримання зворотного зв'язку стосовно реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом забезпечить моніторинг за її результатами та забезпечить її коригування у разі відхилення результатів від затверджених.

Важливим аспектом встановлення необхідного обсягу ресурсного потенціалу банк повинен провести аналіз своїх активів. Це допоможе визначити цілі, що будуть орієнтувати його на ринок. Щоб збільшити свої ресурси банк повинен також розглядати і покращувати сторони репутації, іміджу та власного престижу.

Усі нові послуги, які банки пропонують своїм клієнтам є так званим інструментарієм, що забезпечують банку досягнення цілей. Його особливість полягає в тому, що банки не можуть використовувати інструментарій до усіх бажаних процесах, такі обмеження діють саме на величину і час залучення ресурсів. Визначення таких обмежень щодо створення ресурсного потенціалу є важливим аспектом ефективної стратегії управління ними.

В загальному обмеження інструментарію визначаються, як фактори, що мають вплив на використання ресурсів, тим самим визначають їх обсяг і структуру. Тому, провівши дослідження раніше описаних факторів ми систематизували та поділили їх на три групи, де кожна характеризується як рівні за якістю впливовості на мобілізацію ресурсів.

Враховуючи те, що основним завданням банку при формуванні ресурсів є їх розміщення за допомогою найбільш ефективного шляху реалізації цілей банку, це викликає потребу у порівнянні ресурсів. Таким чином порівняльний аналіз ресурсів дає можливість вибору кращих елементів за допомогою проведення якісної оцінки, тому одним із способів визначення цієї ж якості є розподіл на критерії прийняття рішень (таблиця 3.2.)

Таблиця 3.2 – Критерії прийняття рішень у визначенні якості ресурсів

Назва критеріїв	Значення
Ступінь врахування у банківських нормативах	. Банківські ресурси мають по різному враховуватися у нормативах ліквідності, оскільки може виникнути додаткова потреба у своєчасності виконання зобов'язань. Тому корисним є зарубіжний досвід, де банківські ресурси враховуються у нормативних документах про ліквідність із різними коефіцієнтами. При цьому якщо ресурси у нормативах про ліквідність ураховуються з коефіцієнтом понад 70% у пасивних компонентах ліквідності, то якість цих елементів висока, а інструменти з менш ніж 70% коефіцієнтом мають низьку якість;
витрати на мінімальні резерви	Під цим критерієм слід розуміти мінімізацію витрат під час мобілізації залучених і запозичених ресурсів. При цьому розрізняють дорогі (наприклад, строкові вкладення) і дешеві (вклади до запитання) ресурси. Відповідно якість ощадних вкладів за критерієм прибутковості нижча, а ніж вкладів до запитання;
результат прибутковості	Під цим критерієм слід розуміти мінімізацію витрат під час мобілізації залучених і запозичених ресурсів. При цьому розрізняють дорогі (наприклад, строкові вкладення) і дешеві (вклади до запитання) ресурси. Відповідно якість ощадних вкладів за критерієм прибутковості нижча, а ніж вкладів до запитання;
критерій стабільності	Стабільність вказує на ліквідність певного виду залучених і запозичених ресурсів щодо негативних коливань складу ресурсної бази. Стабільність має найважливіше значення, оскільки строковість ресурсів урахується при їх розміщенні. Наприклад, ощадні сертифікати мають високу стабільність і високий ступінь врахування у банківських нормативах, що є причиною високих витрат. Депозити до запитання, навпаки, мають низьку стабільність і низький ступінь врахування у банківських нормативах, їхні низькі відсоткові витрати сприятливо впливають на рівень прибутковості;
критерій зміни відсоткових ставок	Цей критерій вказує на чутливість окремих складових ресурсної бази при зміні відсоткових ставок. Так, при нарахуванні відсотків за ощадними сертифікатами не враховуються ринкові зміни, тому даний вид ресурсів не чутливий до зміни відсоткових ставок. Встановлення відсотків за строковими вкладками постійно перебуває під впливом кон'юнктури ринку, тому відсоткові ставки цього ресурсу можуть постійно змінюватися. Отже, короткострокові ресурси вказують на високу змінність відсоткових ставок;
критерій впливу банку на мобілізацію ресурсів	. Він визначає межі впливовості банку на окремі ресурси. Так, вплив банку на ощадні сертифікати дуже високий, оскільки обсяг і строки останніх визначаються ним самостійно. Ступінь впливу банку на вклади до запитання незначний, бо їх обсяг визначається поведінкою платіжного обороту

Можна зробити висновок із матеріалів вище зазначених, що для кожного банку є важливим моделювання шляхів та джерел забезпечення ресурсами для його оптимальної діяльності. Для застосування моделі ресурсного забезпечення банку її розробка повинна ґрунтуватись, саме на принципі оптимізації структури зобов'язань і пасивів, оскільки головним джерелом наповнення ресурсів є зобов'язання і пасиви. Злагоджена структура активів і зобов'язань є передумовою ефективної розробки моделі ресурсного забезпечення банку.

Одним із головних завдань банку є підтримання оптимального балансу між способами придбання ресурсів і потребами у них, що забезпечить фінансову стійкість банку і підвищення довіри з боку партнерів і клієнтів.

Тому нами була розроблена схема моделі забезпечення ресурсним потенціалом банку, яка складається з основних елементів, які передбачають відповідний перелік операцій, умов і заходів, що в комплексі забезпечать оптимальну рівновагу між джерелами і складовими формування ресурсів банку на рисунку 3.3.

Розглянемо детальніше кожен із складових моделі. Ресурсне регулювання заключає в собі внутрішні і зовнішні фактори впливу, таким чином здійснює ключове формування системи ресурсного забезпечення. Способи формування обсягу ресурсної бази, який буде забезпечувати ефективну діяльність банку має відображення у ресурсному формуванні. Стратегічний розвиток кадрового потенціалу передбачає розвиток кадрового потенціалу та формування єдиного простору організації управління, що буде об'єднувати елементи стратегій кадрового потенціалу. Останній елемент моделі оптимізація ресурсної бази, поєднує в собі усі заходи, що потрібні для оптимізації співвідношення між запозиченими і залученими ресурсами та в подальшому їх ефективне розміщення.

Таким чином, розроблена модель ресурсного забезпечення банку відображає свою спрямованість у загальному охопленні усіх елементів, що формують або ж мають вплив на структурну побудову і цільове використання ресурсів банку.



Рисунок 3.3 – Елементний склад моделі забезпечення ресурсним потенціалом

Джерело: розроблено автором

На практиці така модель надає можливість розробки на її базі конкретних напрямів діяльності банку у середовищі макроекономічного та мікроекономічного впливу. Її ефективність в тому, що зміст розробленої схеми діяльності повинні базуватись в рамках п'яти блоків моделі та відповідати окремим її елементам. Щодо механізму дії, його суть полягає в тому, що наступна нова схема, яка використовується з метою збільшення і оптимізації ресурсного потенціалу, повинна бути проаналізована на прикладі запропонованої моделі. На рисунку 3.4 зображені перешкоди, з якими може зіткнутись стратегічне управління ресурсним потенціалом банку.



Рисунок 3.4 – Групи факторів перешкод в управлінні ресурсним потенціалом банку

В сучасних умовах, де відбуваються нестабільні коливання умов ринкового середовища, виникає потреба у швидкій адаптації до цих умов, саме застосування стратегічного підходу до управління, допомагає банку ефективніше пристосуватись до цих змін, що підвищить його конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Зважаючи на нестабільні умови зовнішнього та внутрішнього середовища у кожного банку повинна бути розроблена стратегія до швидкої адаптації загроз середовищ, тому пріоритетними стратегіями виступають стратегії формування ресурсного потенціалу банків.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що управління ресурсним потенціалом з метою зростання ефективного бізнесу у банківській діяльності, підвищення його статусу серед конкурентів потребує застосування комплексних положень аналізу і діагностики процесу формування ресурсного потенціалу. Таким чином, для загального охоплення усіх показників і елементів, які формують і впливають на будову й цільове використання ресурсів банку, важливим є застосування і побудова стратегії управління потенціалом банку.

## Висновки

В сучасних умовах дефіциту ресурсів банку, актуальним залишається питання формування ресурсного потенціалу, оптимізація їх структури та вибору стратегії управління ними. Від зростання і зміцнення ресурсного потенціалу залежать стійкість і зміцнення інвестиційної активності банку та його вихід з економічної кризи. Наявність достатнього рівня ресурсного потенціалу є головною умовою ефективного функціонування будь-якої підприємницької структури, галузевого напрямлення й організаційно-правового статусу. Кількісний та якісний склад ресурсів є рушійною силою і чинником для здійснення банківської діяльності, спираючись на масштаби, специфіку і місію діяльності банку.

Під час дослідження узагальнено теоретичні основи та систематизовано фактори впливу на формування ресурсного потенціалу та впроваджено узагальнену модель стратегічного управління ресурсним потенціалом банків шляхом доповнення. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття ресурсного потенціалу серед вчених, виявлено, що не існує єдиного підходу до визначення сутності даної дефініції. Таким чином, нами було розроблено власне визначення поняття ресурсний потенціал, як сукупність власних, залучених та позичених кошти банку, що перебувають у його розпорядженні, а також ті ресурси, які банк залучає в результаті здійснення його ефективної діяльності для сприяння оптимальної структури ресурсної бази та з метою одержання і збільшення прибутку, забезпечення оптимального рівня ліквідності, зміцнення і розвиток трудового потенціалу у майбутній перспективі. В цьому понятті відтворені ресурсний та функціональний підходи, що на відміну від існуючих найбільш повно характеризує економічну сутність та склад ресурсного потенціалу банку

Важливим аспектом ефективного управління ресурсним потенціалом є фактори впливу, які повинен враховувати банк, що здійснюють вплив на створення ресурсного потенціалу. Провівши дослідження, ми сформува

загальні фактори впливу на формування ресурсного потенціалу та об'єднали їх у три групи. При створенні ресурсної бази, банки повинні провести аналіз оптимального використання джерел коштів продовж певного часу. Так як за допомогою аналізу банки мають можливість здійснювати результативне управління активними та пасивними операціями банку, а також створити надійні умови для максимально можливого прибутку

Управління ресурсним потенціалом – це поєднання етапів управлінського процесу, що включає в себе формування та розміщення ресурсного потенціалу, за допомогою інструментів управління.

Під час аналізу методичних аспектів управління ресурсним потенціалом нами було визначено, що при виборі методів управління ресурсним потенціалом будь-який банк, враховуючи власні підходи до його діяльності, може обирати власні форми і методи управління ним, адже це носить певний суб'єктивний характер

Основним джерелом, що формує ресурси є вклади клієнтів, про те розширення банківської діяльності вимагає пошуку шляхів, що забезпечать ріст ресурсної бази. Таким чином, якщо банку недостатньо залучених коштів для забезпечення ним усіх операцій, то найкращим шляхом є запозичення ресурсів на ринку. Особливість запозичення коштів полягає у тому, що саме банк займає провідну позицію у процесі формування запозичених ресурсів, на відміну від депозитної бази, де формування залежить від самих клієнтів.

Провівши дослідження загальної оцінки ресурсного потенціалу банків України протягом 2018-2020 років, можна зробити висновок, що хоч і показники ефективного використання потенціалу банку знаходяться на рівні норми, проте є ряд аспектів, які негативно впливають на управління і механізм формування ресурсного потенціалу. До зовнішніх аспектів можна віднести нестабільний стан світової фінансово-економічної системи, ряд недоліків у грошово-кредитній політиці НБУ, мала довіра клієнтів до кредитних установ, суттєві проблеми у законодавчій базі. До внутрішніх аспектів доцільно віднести такі, як: не спроможність банків швидко адаптувати свою діяльність,

до чинників змін кон'юнктури ринку; низький темп збільшення капіталу банків, що спричиняє його ненадійність.

Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «А-БАНК» та виявлено наступне:

- найбільша частка активів становлять кредити та заборгованість клієнтів і їх частка становить відповідно 71,64%. Основним джерелом доходів є кредитні операції фізичних осіб;
- найбільшу частку зобов'язань складають депозити фізичних осіб - 97,03%;
- найбільша частка власного капіталу зосереджено у нерозподіленому прибутку у 2018 році - 54,50%, у 2019 році частка - 31,72%, - і у 2020 році - 24,57%, та у статутному капіталу - 63,05;
- основне джерело доходу банку є процентні доходи (79,69%);

Дослідивши ресурсний потенціал АТ «Акцент-Банк» можна зробити висновок, що у мовах нестабільних коливань фінансового ринку, банк розробляє нові банківські продукти, технології, впроваджує нові стандарти обслуговування клієнтів, постійно розробляє нові фінансові послуги, швидко та ефективно реагує на ринкову кон'юнктуру, це все призводить до його покращення ресурсного потенціалу. Про те все ще набувають актуальності проблеми достатності капіталу банку, що певною мірою гальмує значний ріст достатності ресурсного потенціалу.

Таким чином, створення і управління системою ресурсного потенціалу має опиратись на стратегії управління ним. Можна відзначити, що таку стратегію управління ресурсним потенціалом відображають у вигляді окремого документа, що знаходиться в середині структури, але за допомогою нього можна визначити головні положення щодо управління ресурсним потенціалом та підтримки його ефективності на оптимальному рівні. В цю стратегію включають усі можливі заходи, що спонукають на залучення нових вкладів і їх збереження.

Тому можна виділити, що головними рекомендаціями по ефективному

управлінні ресурсним потенціалом є:

- запровадження нових видів вкладів, що задовільнили б усі потреби клієнтів;
- розробка інноваційних процедур і способів виплати відсотків;
- підвищення кваліфікації співробітників з метою покращення якості обслуговування;
- впровадження нових додаткових послуг, які ініціювали залучення нових вкладників;
- підвищення процентної ставка, задля залучення нових ресурсів.

Тому можна сказати, що вдосконалення ресурсного потенціалу банку має на меті підвищення капіталізації та якості банківського капіталу, виважено вести структуру активів та пасивів, додаткове залучення коштів за рахунок акціонерів та вкладників.

Питання ефективної розробки стратегії управління ресурсним потенціалом набуває основного значення при успішному вирішенні даних завдань. Етап розробки стратегії управління ресурсним потенціалом є фактором успішного перебування в конкурентному середовищі та прибуткової діяльності банку. Таким чином, нами було поглиблено і удосконалено модель стратегічного управління ресурсним потенціалом банку, яку можна визначити як комплекс елементів, що знаходиться під здійсненням стратегічного контролю та моніторингу реалізації стратегії до змін, що відбуваються у середовищі банківської діяльності.

Запровадження даної стратегії допоможе вирішити такі проблеми:

- прогнозування факторів зовнішнього впливу та потенційним управлінням зовнішніми відносинами;
- оптимальне та прибуткове використання залучених і наявних ресурсів;
- постановка чітких цілей банку із пріоритетними напрямками розвитку;
- розширення можливосте, що є у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалу.

## Список використаних джерел

1. Інструкція «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні» [ затверджена постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. №368] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01/ed20190817>.
2. Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства. [затвержені Постановою Правління НБУ від 28.09.2001 р. №369] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0845-01#Text>
3. Положення. Про банки і банківську діяльність. [прийнятий Верховною Радою України від 07.12.2000 р. №2121-III] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
4. Постанова НБУ «Про додаткові заходи щодо діяльності банків». [затвержені Постановою Правління НБУ від 11.11.2008 р. №102] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0319500-08#Text>
5. Азаренкова Г. М. Фінансові ресурси та фінансові потоки (теоретичний аналіз): Монографія. – Харків: ПП Яковлева, 2015. – 103 с.
6. Аналіз банківської діяльності: підручник / А. М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Варгуненко та ін.; за ред. А.М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2006. – 599 с.
7. Бабич А.М. Фінанси: підручник./ А.М.Бабич, Л.М. Павлова - М.: ІД ФБК-ПРЕС, 2000. - 169с.
8. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. – К. : Знання, 2011. – 504 с.
9. Банківська справа: підручник / За ред. В.І. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. - М.: Фінанси і статистика. 2013. - 374с.

10. Банківські операції : підручник / [за ред. Міщенко В. І., Слав'янської Н. Г.]. – К. : Знання, 2006. – 727 с.
11. Барилюк І. Стратегічний аналіз системи формування ресурсного потенціалу банку в умовах конкурентного середовища / І. Барилюк // Економіст. — 2015. — № 7. — С. 43-47.
12. Барилюк І. Стратегічний підхід до формування структури ресурсного потенціалу банку / І. Барилюк // Формування ринкової економіки в Україні. — 2012. — Вип. 26 — Ч. 1. — С. 16—24.
13. Барні Дж. Б. Чи може ресурсна концепція принести користь дослідженням у галузі стратегічного управління? / Дж. Б. Барні // Київський журнал менеджменту. – 2009. – С.7 - 9, № 2.
14. Васюренко Л.Ф. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз: монографія. / Л.Ф. Васюренко, І. М. Федосік – Харків: ПП Яковлєва, 2003. – 88 с.
15. Васюренко, О. Ресурсний потенціал комерційного банку: / О. Васюренко, І. Федосік. – Банківська справа. – 2002. – № 1. – С. 58–64.
16. Великий економічний фінансово-кредитний словник : словник-довідник / кол. авт. : Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. – 164 с.
17. Вовчак О.Д. Систематизація та удосконалення класифікації ресурсної бази банків / О.Д. Вовчак, М.С. Алілуйко // Гроші, фінанси і кредит. – 2015. – №1/7 (21). – С. 57-60.
18. Вовчак, О. Д. Кредит і банківська справа: підручник / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин, Т. Я. Андрейків. — К.: Знання – 2008. — 564 с.
19. Вожжов А. Формування ресурсів комерційних банків // Фінанси України. — 2013. — № 1. — С.116-129.
20. Волахата К.О. Сутність і значення ресурсної бази банків / К.О. Волохата // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – №1. – С.147-154.

21. Азарова І.М. Системний підхід в управлінні залученими ресурсами банку [Текст] / І.М. Азарова, І.М. Вядрова, В.Є. Волохата // Економіка та держава, 2014. – № 10. – С. 43-48.
22. Галіцейська Ю. М. Оптимізація діяльності банківських установ щодо організації депозитних операцій / Ю. М. Галіцейська, О. Л. Малахова // Світ фінансів. – Тернопіль, 2015. – № 3. – С.18-30.
23. Галіцейська Ю. Теоретичні основи формування ресурсної політики комерційних банків та її особливості в сучасних економічних умовах / Ю. Галіцейська // Світ фінансів. – 2012. – №1. – С. 94-101.
24. Гроші та кредит: підручник / [М. І. Савлук, А. М. Мороз, І. М. Лазепко та ін.] ; за наук. ред. М. І. Савлука ; [редкол.: М. І. Диба (голова), І. Б. Івасів, А. М. Мороз та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – 6-те вид., переробл. і доповн. – К. : КНЕУ, 2011. – 590 с.
25. Добровольська І. О. Узагальнення сутнісного розуміння та визначення поняття «ресурсний потенціал банку» / І. О. Добровольська // Інноваційна економіка. – 2011. – №6 (25). – С. 274–278.
26. Добровольська І. О. Узагальнення сутнісного розуміння та визначення поняття «ресурсний потенціал банку» / І. О. Добровольська // Інноваційна економіка. – 2011. – №6 (25). – С. 274–278.
27. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку [Текст] : підруч. / Ж. М. Довгань. – Тернопіль : Економічна думка, 2017. – 512 с.
28. Домбровська Л. В. Сучасні тенденції в управлінні ресурсами комерційних банків України / Л. В. Домбровська, В.К. Потриваєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №21. – С. 39–44.
29. Дрогоруб І.В. Взаємозв'язок дефініцій «фінансові ресурси банку», «ресурси банку», «ресурсна база банку» / І.В. Дрогоруб // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». – № 25. – 2014. – С. 104-108.

30. Економічна енциклопедія : у 3-х томах. – т. 2 / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, – 2002. – 848 с.
31. Єпіфанов, А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 523 с.
32. Землячов С.В. Сутність, джерела формування та значення ресурсної бази комерційних банків [Електроний ресурс] / С.В. Землячов // Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського. – Режим доступу / <http://www.nbuv.gov.ua>.
33. Іноземцева Є.В. концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку. / Волкова В.В // Економіка і організація управління. — 2018. — № 4. — С.32-36.
34. Коваленко В. В. Забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу банку як передумова стабільного функціонування банківської системи / В. В. Коваленко, Ж. І. Торяник // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наукових праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2009. - Вип. 25 . - С. 124-134.
35. Концентрація банківського капіталу в Україні: управління і досвід: монографія / С.К. Реверчук, О.Д. Вовчак, Ю.О. Бойко / за наук. ред. д.е.н., проф. С.К. Реверчука. – Львів : Растр-7, 2015. – 192 с.
36. Копилюк О.І. Банківські операції: навч. посібник / О.І. Копилюк, О.М. Музичка. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – С. 536.
37. Кравченко О. М. Мотиваційні механізми залучення банками коштів населення / О. М. Кравченко // Статистика України. – 2016. – № 1. – С. 108–115.
38. Кутідзе Л.С. Структура залучення фінансових ресурсів комерційним банком: фінансових ресурсів комерційним банком / Л.С. Кутідзе, О.А. Гранько // Економічний простір. – 2018. - №23/2. – С. 131-139.

39. Лаврушин О. І., Островська О.М. Ринок банківських послуг: динаміка розвитку та сегментації. Вісник Дніпропетровського університету. 2016. № 5 (2). С. 149–155.
40. Ларіонова К.Л. Оцінка ресурсного потенціалу банку / К.Л. Ларіонова, С.А. Возна // Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький. ХНУ.: 2014. – №5, Т.1. – С. 99-104.
41. Отенко І.П. Методологічні основи управління ресурсним потенціалом: [навч. посіб.] / І.П. Отенко. – Харків: ХНЕУ, 2015. – 216 с.
42. Офіційний сайт АТ «А-БАНК». Річна фінансова звітність// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a-bank.com.ua/about/reports>.
43. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/>.
44. Офіційний сайт Українського банківського порталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://banker.ua/>.
45. Панасенко Г. О. Особливості оцінки ефективності формування ресурсного потенціалу банківської установи/ О. О. Папаїка // Економічна Наука. – 2015. – №3 – С. 23-29.
46. Череп, А.В. Банківські операції [Текст] : навч. посіб. / А. В. Череп, О. Ф. Андросова. – К. : Кондор, 2008. – 410с.
47. Ресурс офіційного сайту Національного банку України. Статистичні дані по банківській системі в цілому та банківським установам окремо. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>. Шевцова М.Ю. Оптимізація формування ресурсної бази банку / М.Ю. Шевцова, Г.Е. Бурчак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – №5(3). – С.161-170.

Додатки

## Додаток А

Таблиця А.1

Показники	Сума, тис. грн					
	2018 р.	Частка у структурі, %	2019 р	Частка у структурі, %	2020 р.	Частка у структурі, %
Доходи						
Процентні доходи	1 468 310	101,23	2 026 444	109,20	2 632 198	115,15
Процентні витрати (-)	412 592	-28,45	583 259	-31,43	810 743	-35,47
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	1 055 719	72,78	1 443 185	77,77	1 821 455	79,69
Комісійні доходи	348 116	24,0	418 839	22,57	532 818	23,31
Комісійні витрати	67 669	4,67	132 436	7,14	186 020	8,14
Чистий комісійний дохід	280 447	19,33	286 403	15,43	346 797	15,17
Торговий результат	25 892	1,79	36 063	1,94	41 871	1,83
Інші операційні доходи	42 532	2,93	41 606	2,24	28 989	1,27
Інші доходи	45 898	3,16	48 388	2,61	46 680	2,04
Всього доходів	1 450 489	100,00	1 855 645	100,00	2 285 792	100,00
Витрати						
Відрахування до резервів	38 839	5,46	632 321	40,97	740 259	38,60
Адміністративні та інші операційні витрати	672 081	94,54	911 113	59,03	1 177 474	61,40
Всього витрати	710 920	100,00	1 543 434	100,00	1 917 733	100,00
Фінансові результати						
Прибуток/(збиток) до оподаткування	739 569	107,08	312 211	124,19	368 059	122,79
Витрати на податок на прибуток	48 892	7,08	57 410	22,84	68 321	22,79
Прибуток/(збиток)	690 677	100,00	251 389	100,00	299 738	100,00