

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАВЛЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри фінансів і
банківської справи
канд.екон.наук, доцент
_____ Людмила ЮРЧИШЕНА
« _____ » _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ В УМОВАХ
ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Неля ВОЛКОВА,
доцент кафедри фінансів і
банківської справи,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Павленко О. О. Управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та концептуальні засади ресурсного потенціалу банку, в рамках яких досліджено економічну сутність ресурсного потенціалу банку; чинники впливу на формування ресурсного потенціалу банку; розроблено концептуальні підходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності. У роботі проаналізовано методичне забезпечення управління ресурсним потенціалом банку, а саме: надано оцінку ресурсного забезпечення діяльності банківських установ; проаналізовано системи моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банку в умовах фінансової нестабільності; розроблено модель оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку. У роботі запропоновано практичну реалізацію концептуального підходу щодо вдосконалення управління кредитним потенціалом банку, а саме: проаналізовано кредитний потенціал АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр.; апробовано модель оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку; розроблено шляхи удосконалення управління кредитним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності.

Ключові слова: фінансова нестабільність, ресурсна база, ресурсний потенціал, управління кредитним потенціалом, концептуальні засади ресурсного потенціалу банку; ресурсне забезпечення банку, формування ресурсної бази.

87 с., 12 табл., 11 рис., 46 джерел.

ABSTRACT

Pavlenko O. Resource potential management of the bank in the conditions of financial instability. Specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Exchange. Educational Program «Finance, Banking and Insurance». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification work examines the theoretical and conceptual foundations of the bank's resource potential, within which the economic essence of the bank's resource potential is investigated; factors influencing the formation of the bank's resource potential; conceptual approaches to improving the management of the resource potential of banking institutions in conditions of financial instability are developed. The paper analyses the methodological support for managing the bank's resource potential, namely: an assessment of the resource support for banking institutions' activities is provided; the systems for monitoring, diagnostics and adjustment of the bank's resource potential in the context of financial instability are analysed; a model for assessing the efficiency of managing the bank's credit potential is developed. The paper proposes the practical implementation of a conceptual approach to improving the management of the bank's credit potential, namely: the credit potential of JSC 'FUIB' for 2021-2023 is analysed; the model for assessing the effectiveness of managing the bank's credit potential is tested; ways to improve the management of the bank's credit potential in the context of financial instability are developed.

Keywords: financial instability, resource base, resource potential, credit potential management, conceptual foundations of the bank's resource potential, resource provision of the bank, formation of the resource base.

87 p., 12 tables, 11 figures, 46 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ	8
1.1 Економічна суть ресурсного потенціалу банку	8
1.2 Чинники впливу на формування ресурсного потенціалу банків	20
1.3 Концептуальні підходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності.....	29
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ	40
2.1 Оцінка ресурсного забезпечення діяльності банківських установ	40
2.2 Система моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банку в умовах фінансової нестабільності	49
2.3 Розробка моделі оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку.....	54
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ	60
3.1 Аналіз кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр.	60
3.2 Апробація моделі оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ».....	69
3.3 Шляхи вдосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ» в умовах фінансової нестабільності	73
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стабільне функціонування та зростання економіки на всіх рівнях залежить від здатності банку ефективно формувати та управляти своєю ресурсною базою. Здатність банку управляти кредитними, депозитними та інвестиційними коштами, а також акумулювати ресурси, необхідні для задоволення потреб фінансових установ, бізнесу та економіки в цілому, безпосередньо залежить від його ресурсного потенціалу. Здатність управляти та розподіляти банківські ресурси стає ще більш важливою в періоди фінансової нестабільності, такі як пандемія коронавірусу, війна або інфляційний тиск. Складні обставини перевернули традиційні процеси створення та управління ресурсами, посиливши тиск на банки з метою залучення достатнього капіталу для задоволення зростаючих фінансових потреб своїх клієнтів. Труднощі виходять за рамки простого залучення фінансування; вони також включають оцінку стабільності, масштабу та різноманітності джерел фінансування, а також забезпечення того, щоб плани розміщення та аналіз ефективності враховували зміни у вартості національної валюти та темпах інфляції. Виникнення ситуації фінансової нестабільності підкреслює, наскільки важливо зміцнювати ресурс.

Метою дослідження є розробка концептуального підходу щодо удосконалення управління кредитним потенціалом банку задля підвищення фінансової стійкості банківських установ.

В рамках поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідження економічної сутності ресурсного потенціалу банку;
- дослідження чинників впливу на формування ресурсного потенціалу банків;
- розробка концептуальних підходів щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності;
- оцінка ресурсного забезпечення діяльності банківських установ;

- аналіз системи моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банку в умовах фінансової нестабільності;
- розробка моделі оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку;
- аналіз кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр;
- апробація моделі оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ»;
- розробка шляхів вдосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ» в умовах фінансової нестабільності.

Об'єктом дослідження є ресурсний потенціал банків України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління кредитним потенціалом банку.

Методи дослідження. У теоретичній частині дослідження використано такі методи як аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування, порівняння, узагальнення, пояснення, класифікація, спостереження тощо. Для побудови концептуальної моделі управління ресурсним потенціалом банку використано метод моделювання.

У аналітичній частині роботи використано метод статистичного та фінансового аналізу, графічний метод для відображення динаміки окремих фінансових показників, метод рядів динаміки. Для удосконалення управління ресурсним потенціалом банку використано метод економіко-математичного моделювання для створення моделі оцінки управління кредитним потенціалом банку.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці економіко-математичної моделі оцінки управління ресурсним потенціалом банку, яка була апробована. За результатами апробації доведено ефективність моделі на прикладі оцінки управління ресурсним потенціалом АТ «ПУМБ».

Також розроблено концептуальні підходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності. Запропонована концептуальна модель має на меті підвищення фінансової

стійкості банківських установ шляхом залучення та забезпечення достатнього обсягу ресурсів. Засобами досягнення мети встановлено: модель оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом; модель удосконалення управління ресурсним потенціалом; система моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані АТ «ПУМБ» та іншими діючими в Україні банками, які прагнуть удосконалити систему управління ресурсним потенціалом в умовах фінансової нестабільності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати роботи викладено у авторських публікаціях:

1. Волкова Н.І., Павленко О.О. Концептуальні підходи щодо удосконалення управління кредитним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3 (55). Категорія Б.
2. Волкова Н.І., Павленко О.О. Формування завдань щодо управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. VI Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи», м. Полтава, 27 листопада 2024 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, основна частина роботи складається з 78 сторінок (без списку використаних джерел та додатків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ

1.1 Економічна суть ресурсного потенціалу банку

Забезпечити фінансову стабільність, сталий економічний розвиток та загальний добробут у країні можливо завдяки стабільному функціонуванню загальної банківської системи. Банківські установи виступають посередниками у розподілі капіталу шляхом перетворення вільних коштів у інвестиції, таким чином банки підвищують ефективність виробництва підприємств в країні. Основною і необхідною умовою для дотримання стабільності та стійкості банківських установ є наявність у них необхідного рівня забезпечення ресурсами та збалансованого портфеля ресурсів, який буде використовуватись під час активних операцій банку. Зміцнення та удосконалення управління ресурсним потенціалом банку є передумовою для розвитку інвестиційної діяльності та забезпечення стабільності у питанні сталого економічного розвитку.

Дослідження економічної суті ресурсного потенціалу банку пропонується почати з розгляду трактування терміну «ресурси» за різними літературними джерелами. У вітчизняній літературі термін «ресурси» прийнято розглядати з погляду різних підходів. Наприклад, такі автор О. П. Ващенко розглядає поняття ресурси з точки зору підприємницької діяльності та зазначає, що вони мають безпосередній зв'язок з процесом виробництва. Автор зазначає, що у процесі використання ресурсів вони набувають форми факторів виробництва.

За результатами аналізу та дослідження багатьох сучасних досліджень, автором О. М. Мельник було зроблено висновок, що ресурси можна охарактеризувати як коштами, так і запасами та можливостями, тоді як економічні ресурси – є виключно засобами та джерелами забезпечення роботи виробничих потужностей, отже термін «ресурси» є ширшим [17, с. 17].

У роботі S. Danshyna ресурси розглядаються з точки зору проектного менеджменту. Автор зазначає, що ресурс – це все, що має проєкт, а тому терміни,

бюджет, якість виконання проекту та його продукту суттєво залежать від ефективного управління шляхом забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення результатів проекту із заданими показниками.

S. Chand досліджуючи термінологію ресурсів зазначає, що ресурси це багатогранне поняття, яке складається з матеріальних ресурсів, команди проекту, фінансів, інформації, знань та технологій.

Підсумовуємо, що ресурси – це не лише матеріальні активи, адже охоплюють ширший спектр, включно з нематеріальними елементами, такими як знання, навички та відносини. Ресурси загалом можна поділити на матеріальні, нематеріальні та людський капітал, кожен з яких має унікальні характеристики та внесок в економічну діяльність.

Розглянемо взаємозв'язок між поняттями «банківські ресурси» та «ресурсний потенціал банку» для ґрунтовного дослідження цих понять у подальшому (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема взаємозв'язку понять «ресурсний потенціал» та «банківські ресурси» [26]

Термін «банківські ресурси» є одним з найчастіше вживаних у банківській сфері, проте його трактування неоднозначне. Частина українських дослідників розглядають банківські ресурси через призму пасивних операцій, тобто процесів залучення коштів від клієнтів, інших банків та емісії цінних паперів.

С. А. Єрохін та В. В. Підбутний зазначають, що банківські ресурси – це сукупність фінансових ресурсів, включаючи матеріальні та нематеріальні активи, а також фінансові інструменти, виражені в грошовій формі. Ресурси доступні банкам і можуть бути використані для проведення операцій та надання послуг. [9].

Західна економічна наука, своєю чергою, зазвичай фокусується не на джерелах формування ресурсів, а на їх використанні. Українські дослідники частково поєднують ці підходи, паралельно підкреслюючи важливість збалансованості між залученням та розміщенням коштів. Проте, за власними спостереженнями та висновками, жоден з існуючих підходів не дає повного уявлення про сутність банківських ресурсів, оскільки не достатньо деталізує їх джерела формування. Саме цей аспект є ключовим для розуміння структури та динаміки банківської діяльності.

О. М. Гладчук та І. Я. Ткачук [5, с. 17] розглядаючи банківські операції зазначають, що банківські ресурси – це сукупність фінансових активів, якими володіють банківські установи і які вони використовують для кредитування, інвестування та інших видів банківської діяльності.. Автори зробили класифікацію за якою банківські ресурси поділяються залежно від способу формування як власні ресурси, залучені та позичені ресурси.

Досліджуючи економічну сутність ресурсів банківської установи, І. Журавель зазначає, що саме поняття є більш ємним, у порівнянні з поняттям «кредитні ресурси», оскільки ці банківські ресурси слугують для інших цілей, окрім кредитування, таких як управління готівкою та інвестиційні операції, вони відіграють важливу роль у загальному функціонуванні банку. [10].

З огляду на складові банківських ресурсів (власні кошти або капітал банку, залучені кошти та позичені кошти) пропонуємо розглянути статистичні дані,

сформовані НБУ по завершенню 2023 року для аналізу стану банківських ресурсів.

На рис. 1.2 розглянемо структуру регулятивного капіталу банків в Україні у 2023 році.

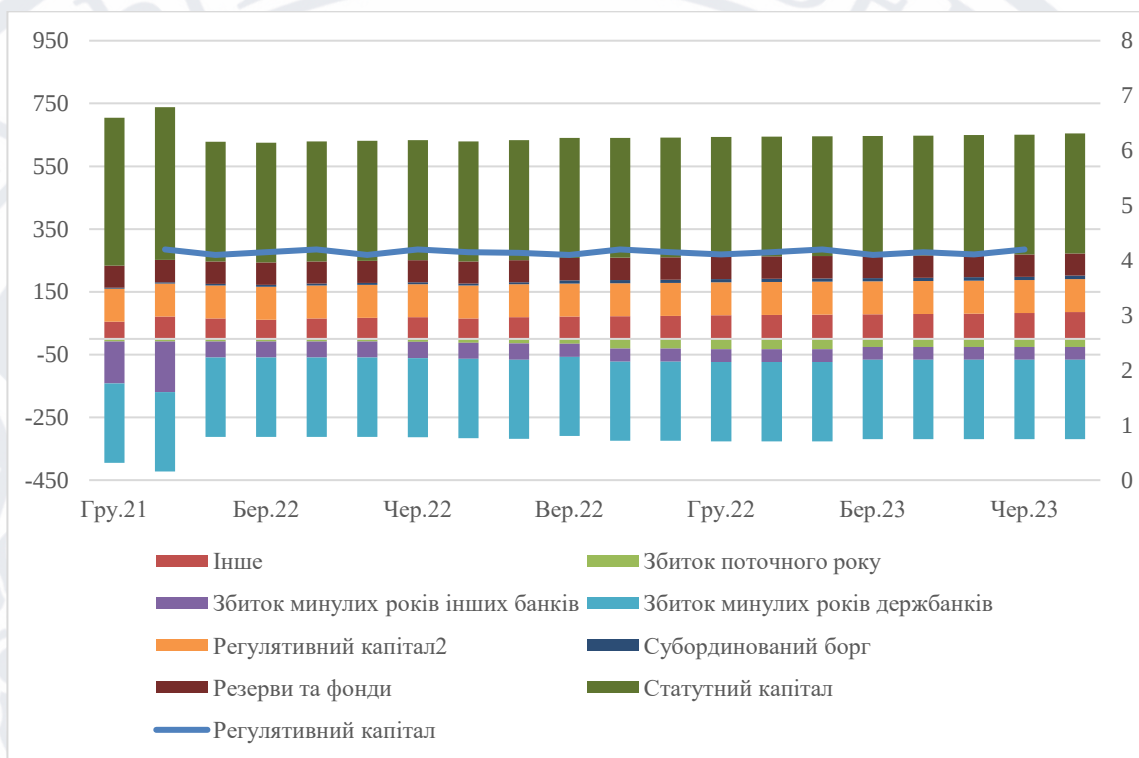


Рисунок 1.2 – Структура регулятивного капіталу банків станом за період кінця 2021-середины 2023 років, млрд. грн [20]

З наведеної на рис. 1.2 динаміки структури регулятивного капіталу можемо зробити висновки, що загалом структура власних коштів банків демонструє стабільність. Наприклад, стабільність показника статутного капіталу у період з березня 2022 року по червень 2023 року свідчить про те, що банки дотримуються вимог регулятора щодо достатності капіталу. Протягом наведеного періоду у структурі власних коштів банку зростає роль фондів та резервів, що свідчить про посилення буферних фондів для покриття потенційних ризиків.

Статистика депозитів фізичних та юридичних осіб відображають стан та структуру залучених коштів, які є складовими банківських ресурсів. Детальніше пропонується розглянути динаміку депозитів юридичних осіб з поділом на

корпоративний сектор та нефінансові організації. На рис. 1.3 надано загальну динаміку депозитів юридичних осіб та ФОП протягом 2021-2023 рр.

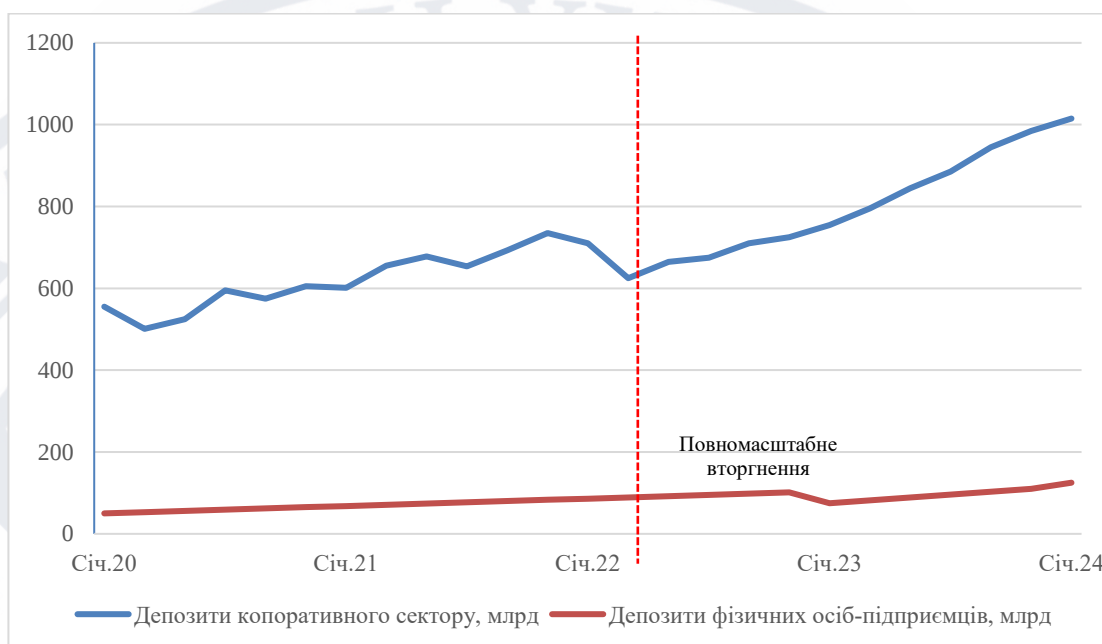


Рисунок 1.3 – Депозити юридичних осіб та ФОП протягом 2021-2023 рр.

[7]

З наведених даних спостерігаємо, що станом на кінець травня 2023 року на рахунках в банках розміщувалось 1,1 трлн грн (корпоративний сектор) та 123 млрд. грн (ФОП). Наведені дані свідчать про перевищення показників порівняно з 2022 роком. З моменту стабілізації валютного курсу влітку 2022 року спостерігається активне зростання обсягів депозитів фізичних осіб-підприємців, отже підприємці віддають перевагу накопиченню коштів, а не їх інвестуванню, що вказує на обережний підхід до ведення бізнесу. Наведено динаміку по депозитах корпоративному сектору (рис. 1.4).

На початку повномасштабного вторгнення бізнес масово виводив депозити з банків, але це не призвело до краху банківської системи, як очікувала рф. Найбільший відтік спостерігався у національній валюті, тоді як депозити в іноземній валюті були більш стабільними, оскільки в кризові часи вона вважається надійнішою.

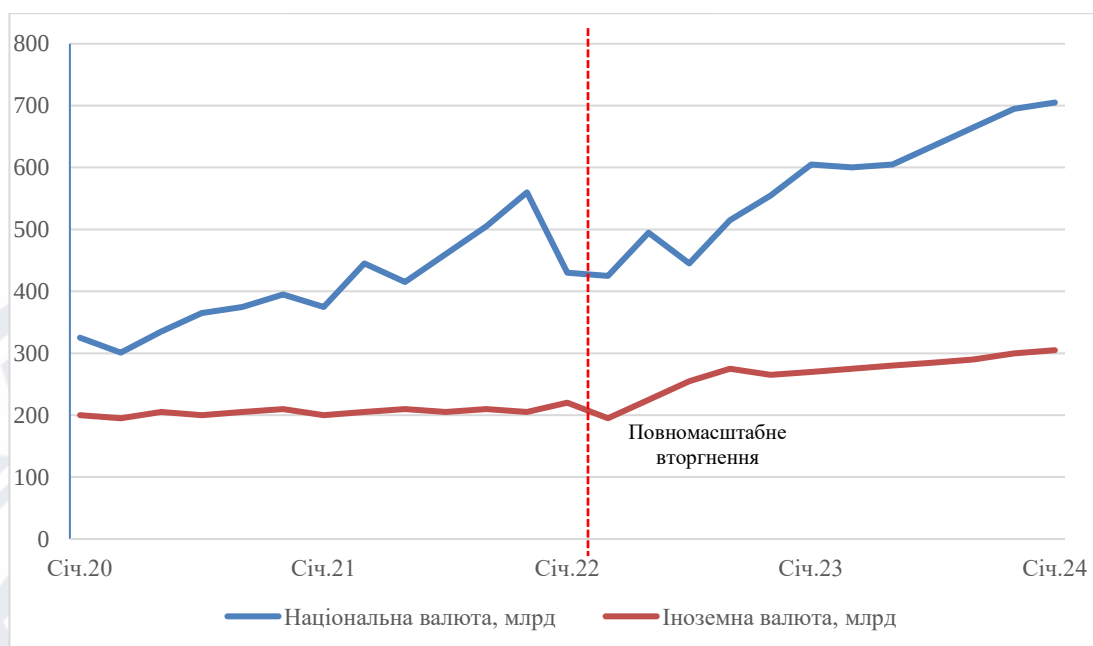


Рисунок 1.4 – Депозити корпоративного сектору, розподіл за валютою протягом 2021-2023 рр. [7]

З березня до липня 2022 року обсяги депозитів в іноземній валюті зросли на понад 50 млрд гривень (20 %). На початку 2023 року обсяги депозитів як у гривні, так і в іноземній валюті перевищили довоєнний рівень. Проте частину цього зростання можна пояснити переоцінкою валютних депозитів через зміну курсу.

Отже, бізнес скоротив інвестиції, що дозволило накопичити більше коштів на рахунках. Однак у довгостроковій перспективі скорочення інвестицій може мати негативні наслідки через їх відсутність, що посилюється воєнними ризиками. Наведемо статистичні дані щодо депозитів нефінансових корпорацій (рис.1.5).

Якщо порівняти регіональні показники, бачимо, що частка бізнес-депозитів у Києві перевищує сумарні депозити по всій Україні. Проте саме Київ зазнав найбільшого зниження обсягів депозитів у лютому-квітні 2022 року – понад 55 млрд гривень, тоді як в інших регіонах спад склав близько 23 млрд гривень. Попри це, депозити в Києві продовжують стабільно зростати, тоді як у решті України з початку 2023 року спостерігається або спад, або стагнація.

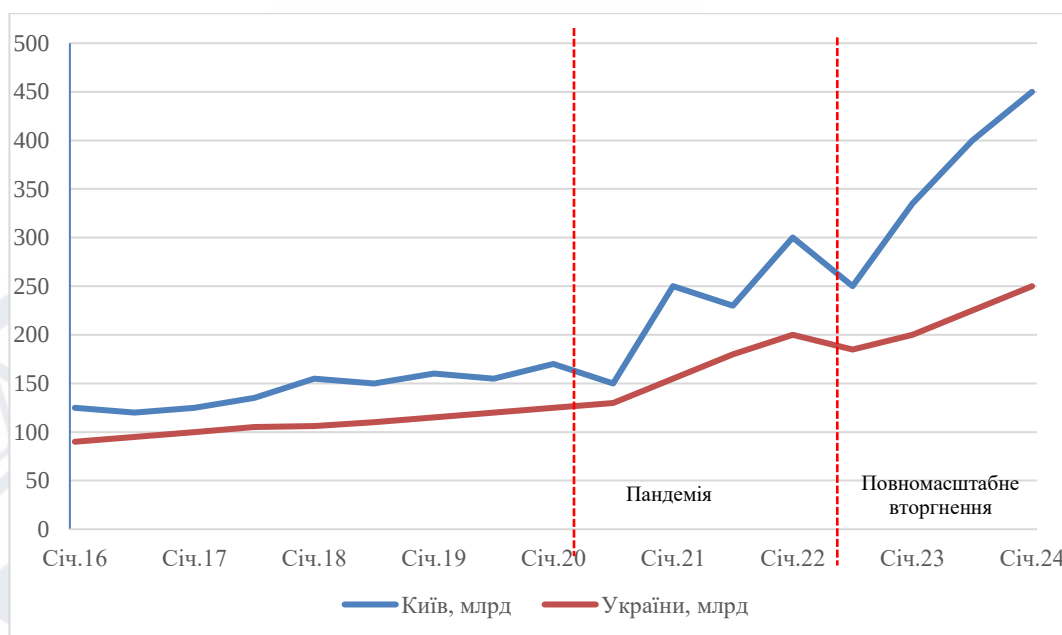


Рисунок 1.5 – Депозити нефінансових корпорацій протягом 2021-2023 рр.

[7]

В. В. Рисін у своєму дослідженні акцентує на тому, що ресурсний потенціал банку тісно пов'язаний з ефективністю управління його ресурсами. Автор підкреслює, що оптимізація ресурсного забезпечення передбачає комплекс заходів, спрямованих на раціональне формування та використання ресурсної бази. Зокрема, В. В. Рисін та А. П. Біда виділяють наступні ключові аспекти [25]:

- збалансованість ресурсної структури, тобто підтримка оптимального співвідношення між власними, залученими та позиченими коштами;
- узгодженість пасивів та активів, тобто створення такої структури балансу, яка б забезпечувала ефективне використання коштів та мінімізувала ризики;
- аналіз рентабельності, тобто системний аналіз прибутковості всіх видів банківських операцій з метою виявлення резервів для збільшення доходів та зниження витрат.

Таким чином, автори доводять, що ефективне управління ресурсами є одним з ключових факторів успіху у діяльності банків.

Поняття «ресурсна база» банку часто вживається в економічній літературі поряд з терміном «ресурсне забезпечення». Ресурсна база – це сукупність власного капіталу та залучених коштів, які банк використовує для здійснення своїх операцій. Трактуювання ресурсної бази відображає загальне розуміння ресурсної бази як фундаменту для банківської діяльності.

А. І. Заболотна підкреслює, що ресурсна база комерційного банку є основою його діяльності. Вона визначає масштаби активних дій банку, які в кінцевому підсумку спрямовані на виконання головної мети - максимізації прибутку. На фінансові результати діяльності банку та спектр послуг, які він пропонує, впливають такі фактори, як строки та обсяги залучених коштів, їх вартість, а також розмір власного капіталу банку та склад його ресурсної бази [11, с. 9].

Попри певні спільні риси, поняття «ресурсний потенціал» і «ресурсна база» банку не є тотожними. Ресурсний потенціал охоплює ширший спектр можливостей, ніж просто сума фінансових активів. Він включає в себе весь комплекс ресурсів, необхідних для ефективного функціонування банку, включаючи людські ресурси, технології, репутацію тощо. Крім того, ресурсний потенціал має схильність до постійних змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. і може змінюватися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Ресурсна база, зі свого боку, асоціюється з фінансовими ресурсами, які банк має в розпорядженні в даний момент. Однак, як зазначає З. М. Криховецька [13], поняття «ресурсна база» може бути розширено шляхом включення в нього не лише фінансові, але й організаційні та економічні ресурси, які сприяють розвитку банку. Такий підхід дозволяє розглядати ресурсну базу як більш широке поняття, яке охоплює не тільки кількісні, але й якісні характеристики банку.

Таким чином, розглядаючи можливості банку для зростання та розвитку, то більш доречним є використання поняття «ресурсний потенціал». Термін відображає як поточний стан ресурсів, так і їх здатність до збільшення та

ефективного використання в майбутньому. Ресурсна база ж, своєю чергою, характеризує поточний стан фінансових ресурсів банку.

Проведемо дослідження того, як різні автори розуміють поняття «ресурсний потенціал банку». Так, I. S. Kirileiza [39] зазначає, що ресурсний потенціал банку – це комплексне поняття, що включає систему показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

М. П. Федішин та І. В. Павук, досліджуючи ресурсний потенціал комерційних банків, визначають його як сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів банку. До наявних ресурсів відносять всі грошові кошти, що перебувають у безпосередньому розпорядженні банку. Потенційні ресурси ж формуються в процесі банківської діяльності та залежать від ефективності її проведення. Таким чином, ресурсний потенціал розглядається як величина, що змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [28, с. 277].

Систематизація наукових досліджень у сфері осмислення поняття «ресурсний потенціал банку» дозволила виділити три підходи до його сприйняття – ресурсний, результативний і змішаний [22]. Теоретичне узагальнення вказаних підходів виявило себе в обґрунтуванні авторської наукової позиції, згідно з якою «ресурсний потенціал» потрібно розглядати як максимально можливий обсяг продажу банківських продуктів і послуг за найбільш ефективного використання за часом і продуктивністю ресурсів, що є в наявності. Іншими словами, під ресурсним потенціалом банку варто розуміти граничні можливості установи в процесі формування свого потенціалу, тобто той максимум коштів, які банк може залучити на фінансовому ринку. Крім того, вважаємо що основу сучасного синтезованого бачення потенціалу банківської установи повинно складати позиціонування його в системі координат «ресурси-спроможності-компетенції», де ресурсна площа розкриває феномен перетворення можливостей на спроможності, а спроможності, водночас, через розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються в компетенції (базові і ключові). Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умови здійснення бізнес-процесів (як дій, спрямованих на

кінцевий результат) і процесів самоорганізації (внаслідок яких частково формується колективне знання й організаційна культура) і сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін.

За результатами аналізу наукових поглядів на трактування терміну «ресурсний потенціал банків», можемо відокремити його основні складові: власний капітал, залучені кошти та позики, які банк залучає на фінансовому ринку. Перераховані компоненти є фундаментом для здійснення банківських операцій. Величина та структура ресурсного потенціалу визначаються багатьма факторами, серед яких: грошово-кредитна політика, зміни в доходах населення та підприємств, можливості банку на фінансовому ринку, достатність капіталу та якість його активів. Ресурсний потенціал є ключовим фактором, який визначає масштаби банківської діяльності, її прибутковість та здатність задовольняти потреби клієнтів.

Розглянемо на рис. 1.6 основні складові ресурсного потенціалу банку.

З огляду на основні системоутворюючі елементи ресурсного потенціалу банку, представлені на рис. 1.6, до ключових завдань процесу забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу банку можна віднести наступні:

- формування власних ресурсів у таких обсягах, які здатні забезпечити стійкий розвиток банківської установи;
- забезпечення максимально ефективного використання накопиченого капіталу банку;
- постійне узгодження обсягів, часових та вартісних параметрів пасивних операцій з актуальними та прогнозованими активними операціями;
- підтримка резерву вільних коштів на найнижчому прийнятному рівні;
- використання джерел, які дозволяють мінімізувати витрати на залучення ресурсів;
- оптимізація процентних ставок за депозитами, з урахуванням строків та інших ключових характеристик.



Рисунок 1.6 – Основні складові ресурсного потенціалу банку [27]

У сучасних умовах гострої конкуренції за посилення ресурсної бази комерційних банків, дослідження їх ресурсного потенціалу стає необхідною передумовою для забезпечення прибутковості та підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. Попри те, що науковці здебільшого зосереджують увагу на понятті «ресурсна база» та оптимізації її структури, для менеджерів та аналітиків, які прагнуть успішно розвивати банківський бізнес, доцільніше використовувати термін «ресурсний потенціал» комерційного банку, оскільки:

- термін є ширшим за змістом, охоплюючи всі види ресурсів, які впливають на діяльність банку, зокрема фінансові, матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові ресурси;

- «ресурсна база» є визначеним та прогнозованим поняттям, тоді як «ресурсний потенціал» передбачає пошук і виявлення додаткових резервів, що

можуть суттєво змінити показники діяльності банку, тим самим сприяючи швидкому розвитку банківської установи;

- в умовах становлення інформаційного суспільства та стрімкого розвитку науки і техніки термін «ресурсний потенціал» дозволяє зосередитися на цих складових і через ефективне управління ними досягати конкурентних переваг у банківському бізнесі;

- людські ресурси є ключовим елементом успішного розвитку банку, тому ефективне управління трудовим потенціалом установи є стратегічно необхідним;

- підвищується мотивація керівництва та менеджерів до пошуку нових резервів для поповнення ресурсної бази банку, створення моделей оптимізації її структури, проведення аналізу та оцінки факторів, які впливають на формування, раціональне використання та покращення ресурсної бази;

- у процесі пошуку резервів та джерел поповнення фінансових ресурсів банку, а також виконання економічних нормативів НБУ, проводиться аналіз активних операцій та надання різноманітних послуг з метою ліквідації неприбуткових вкладень наявних фінансових ресурсів, мінімізації ризиків та ефективнішого використання ресурсної бази, акцентуючи увагу на раціональному управлінні активами та пасивами, їх узгодженні за строками та обсягами;

- стан ресурсного потенціалу банку залежить від впливу багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, тому важливо правильно оцінити їх силу і спрямувати її у потрібне русло, що дозволить зміцнити ресурсну базу банку або запобігти її скороченню у разі виникнення негативних факторів.

Підсумуємо, що ресурсний потенціал банку є сукупністю усіх наявних фінансових коштів, які перебувають у його розпорядженні, а також тих коштів, що можуть бути потенційно залучені завдяки ефективному здійсненню банківської діяльності. Діяльність банку спрямована на розширення клієнтської бази, збільшення кількості та підвищення якості банківських послуг. Ресурсний потенціал також включає в себе можливі прирости або втрати коштів у

результаті проведення активних операцій. З огляду на вищеописане, його слід розглядати як сукупність фінансових ресурсів банку, які використовуються для кредитних, інвестиційних та інших активних операцій.

1.2 Чинники впливу на формування ресурсного потенціалу банків

Дослідження факторів, що впливають на формування ресурсного потенціалу банків, потребує чіткого визначення сутності цього процесу. Визначення специфіки формування ресурсного потенціалу банку охоплює такі аспекти [2]:

- вплив зовнішнього середовища, як українського, так і іноземного, на взаємодію між ресурсним потенціалом банку (об'єктом) та управлінським персоналом (суб'єктом);
- важливість інформаційного потенціалу, який дозволяє менеджерам гнучко використовувати дані для формування ресурсного потенціалу банку в умовах змін зовнішнього середовища;
- оцінка якісних і кількісних характеристик ресурсного потенціалу банку, що дає можливість органам банківського нагляду коригувати параметри цього потенціалу за допомогою відповідних інструментів;
- формування організаційного потенціалу банку на основі пріоритету інноваційної складової ресурсного потенціалу, що передбачає підвищений рівень освіти персоналу, динамічність, ініціативність і готовність до відповідальності;
- посилення ролі інформаційного потенціалу через потребу в постійному моніторингу зовнішнього середовища та використанні отриманих даних як стратегічного ресурсу;
- стимулювання персоналу до розвитку індивідуальних здібностей, прояву ініціативи та реалізації творчого потенціалу;
- прогнозування та управління змінами ринкового середовища на основі професіоналізму, досвіду та знань управлінців.

За допомогою відповідних методів та інструментів акумулювання банківських ресурсів, що утворюють фінансовий механізм, здійснюється формування ресурсного потенціалу банку.

Структура фінансового механізму формування ресурсного потенціалу включає комплекс фінансових методів та інструментів, а також нормативно-правове та інформаційно-аналітичне забезпечення (див. рис. 1.7).

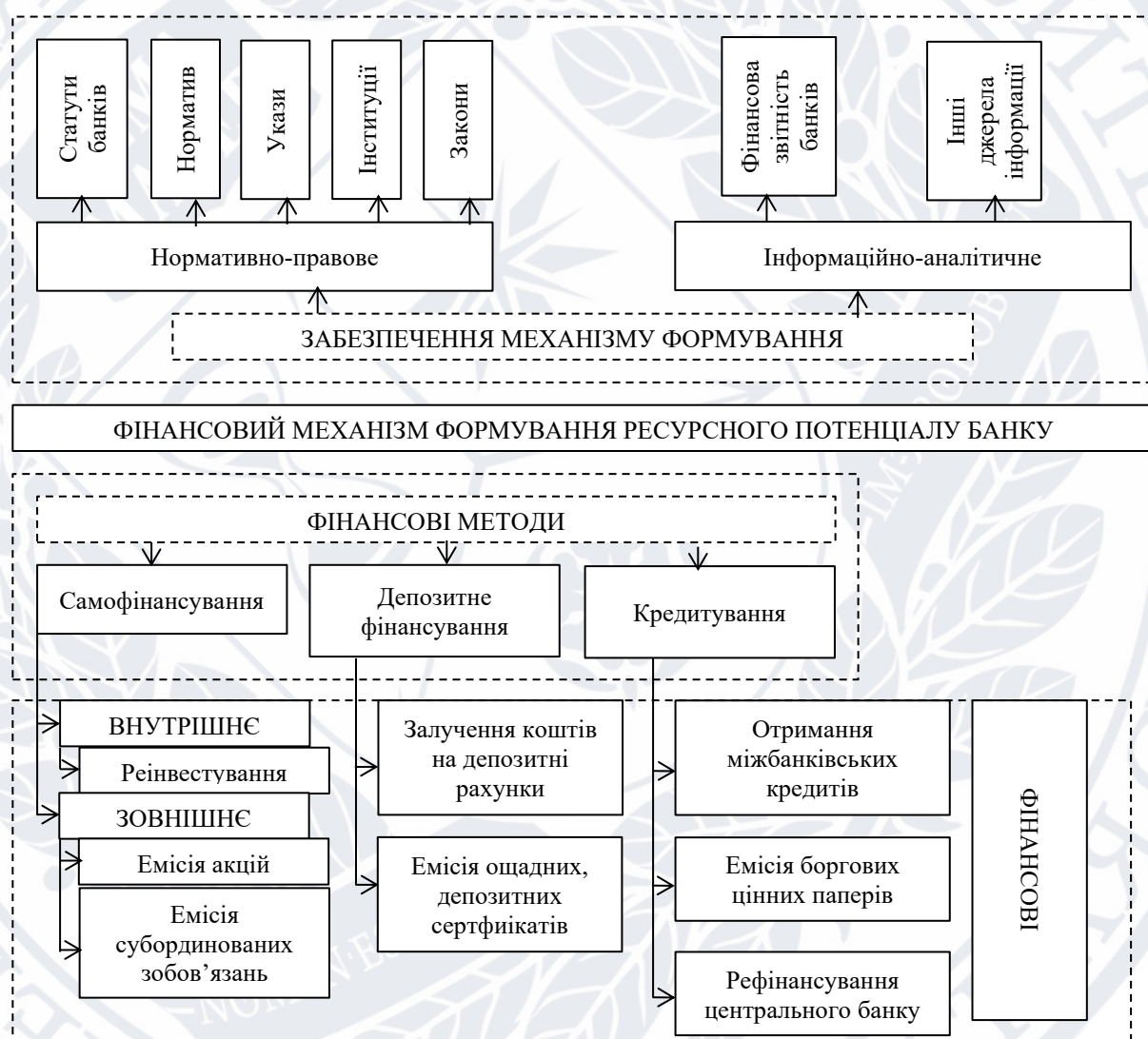


Рисунок 1.7 – Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банків [2]

Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банку містить використання сукупності фінансових методів та інструментів для акумулювання

власних, позичених і залучених ресурсів. Процес визначається умовами формування та розвитку можливостей банку, які впливають на структуру та обсяг фінансових ресурсів. Фінансовий механізм безпосередньо пов'язаний із фінансовою складовою потенціалу, інші елементи, хоча й не є об'єктом прямого управління, також впливають на джерела, методи формування, структуру та обсяг фінансових ресурсів.

Таким чином, формування ресурсного потенціалу банку вимагає ідентифікації організаційно-інформаційних зв'язків фінансового механізму з ринковим середовищем, що сприятиме підвищенню гнучкості та розширенню можливостей забезпечення необхідного обсягу різних видів банківських ресурсів.

Для формування ресурсного потенціалу банку необхідно дотримуватись ряду основних принципів [21]:

- пріоритетність у формуванні та реалізації ресурсного потенціалу є ключовою, оскільки обмежені ресурси не дозволяють банку одночасно досягати всіх поставлених цілей. Тому важливо визначити послідовність етапів процесу формування та використання ресурсних можливостей;
- коригування передбачає регулярний моніторинг та адаптацію напрямів реалізації ресурсного потенціалу відповідно до змін у зовнішньому середовищі;
- адаптивність механізму формування ресурсного потенціалу є необхідною для реагування на зміни зовнішнього середовища, що є необхідним для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому;
- розвиток містить не лише початкове формування ресурсного потенціалу, але й подальше удосконалення та зміцнення його елементів для забезпечення постійного зростання ресурсних можливостей банку;
- компетентність та узгодженість дій усіх рівнів персоналу у процесі формування ресурсного потенціалу є необхідним для ефективного досягнення цілей;

- альтернативність обумовлена високими ризиками при формуванні ресурсного потенціалу, тому слід розробляти та застосовувати менш ризиковані альтернативні методи та інструменти;

- відповідальність осіб, що беруть участь у формуванні ресурсного потенціалу, є необхідною для забезпечення досягнення запланованих результатів;

- моніторинг процесу формування ресурсного потенціалу здійснюється суб'єктами, які безпосередньо беруть участь у діяльності банку.

Актуальність дослідження розвитку банківських систем у контексті фінансової глобалізації та євроінтеграції зумовлена науковими роботами провідних фахівців з України та зарубіжжя. Проведені дослідження вплинули на методи формування ресурсного потенціалу банківських установ в Україні. Сучасні проблеми ресурсного забезпечення банків зумовлені різноманітними зовнішніми та внутрішніми факторами.

Стан національного та регіонального ресурсного потенціалу банків залежить від факторів, що походять з України. Розгляд зовнішнього ресурсного потенціалу є необхідним для визначення перспектив розвитку банківської системи країни та забезпечення її економічної безпеки. Зокрема, він передбачає можливість збільшення ресурсного потенціалу банків через залучення іноземних інвестицій.

В умовах відкритості українського банківського сектору для іноземних інвесторів така класифікація ресурсного потенціалу є необхідною і потребує подальшого аналізу. У нинішніх умовах ключову роль у формуванні банківського ресурсного потенціалу відіграє участь іноземного банківського капіталу. Залучення іноземного капіталу впливає на збільшення зовнішнього ресурсного потенціалу банківської системи, покращення управління активами, підвищенню прозорості бізнесу, рейтинг та інвестиційну привабливість країни.

Станом 01.11.2024 року в Україні діє 26 банків з іноземним капіталом, з яких 19 банків має 100% іноземний капітал. Зауважимо, що у 2020 році частка банків з іноземним капіталом складала 46,7% від загальної кількості банків, а

банків зі 100% іноземним капіталом було 30,7%. У 2023 році частка банків з іноземним капіталом становить 44,6%, а зі 100% іноземним капіталом складає 32,3%. Загалом ситуація не мала сильних змін протягом 2020-2023 рр. [12].

Аналіз позитивних та негативних аспектів присутності іноземних банків в країні дозволяє виділити наступні наслідки [23; 1; 32]:

- іноземні банки можуть забезпечити додаткові ресурси від материнських компаній, що сприяє підтримці платіжного балансу та збільшенню припливу іноземної валюти в країну;

- присутність іноземних банків стимулює ефективну конкуренцію на ринку, що сприяє розширенню спектру банківських продуктів і послуг та підвищенню їх якості, а також забезпечує комплексний підхід до обслуговування клієнтів;

- використання новітніх технологій страхування, що впроваджуються іноземними банками, дозволяє краще управляти ризиками;

- іноземні банки активно сприяють адаптації національних банківських систем до міжнародних стандартів нагляду та регулювання;

- співпраця з іноземними банками забезпечує підвищення кваліфікації місцевих банківських працівників;

- іноземні банки привносять досвід у фінансовому оздоровленні, реорганізації та реструктуризації, що є важливим для майбутніх процесів злиття та поглинання банків;

- присутність іноземних банків дозволяє отримати доступ до актуальної банківської інформації, міжнародного досвіду та фінансових інновацій;

- інвестиції та нововведення іноземних банків стимулюють розвиток ринку капіталів в країні.

Розглянемо негативні наслідки присутності іноземних банків в країні [23; 1; 32]:

- легка доступність та відносна дешевизна зовнішніх фінансових ресурсів сприяли зростанню кредитування в іноземній валюті, що, у свою чергу, посилює

процес доларизації. Так, на початок 2008 року частка роздрібних кредитів в іноземній валюті перевищила 60%;

- кредитування населення в іноземній валюті для придбання імпортованих товарів сприяло погіршенню як зовнішнього, так і внутрішнього товарно-грошового балансу, що призвело до витоку коштів з країни, зниження попиту на продукцію вітчизняних виробників, орієнтованих на внутрішній ринок;

- розширення капіталізації банків за рахунок зовнішніх ресурсів порушувало платіжний баланс і негативно впливало на монетарну сферу. Профіцит фінансового рахунку створював тиск на ревальвацію національної валюти, що змушувало Національний банк України викуповувати надлишкову іноземну валюту, посилюючи тиск на гривню;

- не всі українські банки здатні витримувати посилення конкуренції, що може призводити до втрати прибуткових сегментів, великих корпоративних клієнтів і переходу до обслуговування більш ризикових клієнтів, підвищуючи загальний рівень ризиків у їх портфелях;

- іноземні банки часто орієнтуються на досягнення власних цілей, які можуть не співпадати з пріоритетами економічного розвитку України. У разі кризових тенденцій, коли іноземні банки потрапляють під контроль своїх урядів, їх політика може відображати інтереси урядів інших держав;

- існує загроза появи ненадійних іноземних банків з низьким рівнем капіталізації, які можуть бути причетні до відмивання грошей або інших незаконних операцій, що загрожує стабільності банківської системи;

- іноземні банки можуть підлягати впливу зовнішніх фінансових ризиків, що може негативно позначатися на фінансовому ринку та банківській системі України.

Розвиток і реалізація ресурсних можливостей банків обумовлені різноманітними факторами, серед яких особливу роль відіграють ресурсні можливості економічних учасників, таких як конкуренти (вітчизняні та іноземні банки, небанківські фінансові установи), постачальники ресурсів (населення, бізнес-сектор, фінансові посередники), а також державні органи та установи, які

через прийняття нормативно-правових актів сприяють адаптації національного банківського законодавства до міжнародних стандартів.

До внутрішніх економічних факторів, що впливають на ресурсний потенціал банків, відносяться: рівень розвитку економіки, динаміка цін і інфляції, фінансовий стан підприємств, ефективність монетарної політики центрального банку, ефективність державного регулювання банківської діяльності, а також рівень конкуренції на фінансовому ринку [15, с. 8].

Економічний стан країни безпосередньо впливає на ресурси банків, оскільки циклічні зміни економіки, рівень ВВП на душу населення, обсяги виробництва товарів і послуг, а також забезпечення цих товарів, визначають доступність ресурсів. Нестача товарів і послуг призводить до підвищення цін і тарифів, що зменшує заощадження населення через зростання витрат на споживання. Водночас, зростання споживчих потреб може також зменшити заощадження.

На рис. 1.8 наведено динаміку ВВП України протягом за період 2002-2023 рр.



Рисунок 1.8 – Динаміка номінального ВВП України за період 2002-2023 рр. [3]

В Україні станом на 2023 рік номінальний ВВП становить 178760 млн дол. США, що більше на 10,4% ніж показник 2022 року. Однак у 2020 році відбувається зменшення темпів приросту ВВП, що є наслідком початку пандемії COVID-2019, а у 2022 році номінальний ВВП України впав на 18,9% порівняно з показником 2021 року, що також є наслідком потрясіння економіки – початку повномасштабного вторгнення на територію України.

Під час економічного спаду зменшуються обсяги виробництва, погіршується фінансовий стан підприємств, зростають неплатежі, а рівень доходів і заощаджень населення падає, що зменшує банківські ресурси. В умовах економічного підйому зростання виробництва та покращення ринкової кон'юнктури сприяють збільшенню тимчасово вільних ресурсів у економічних агентів, що дозволяє банкам нарощувати обсяги ресурсів.

Динаміка цін та інфляція впливають на заощадження в двох напрямках. Інфляційні очікування зменшують заощадження через стимулювання споживання товарів зараз, щоб уникнути подорожчання в майбутньому. Одночасно, зростання цін підвищує витрати на товари і може спричинити потребу в накопиченні коштів, що збільшує номінальні заощадження. Інфляція також знецінює накопичені заощадження, особливо в готівковій формі, що послаблює схильність до заощаджень взагалі, але посилює мотивацію зберігати кошти в банках або в іноземній валюті. Якщо довіра до банківської системи слабка, частка заощаджень, що зберігаються в банках, може зменшитися, а частка заощаджень в іноземній валюті поза банками зросте. В умовах високої інфляції банки мають труднощі з довгостроковим кредитуванням через зменшення реальних доходів і заощаджень, що обмежує можливість довгострокового депонування [15, с. 203].

Вплив фінансового стану реального сектору на формування ресурсної бази банків можна охарактеризувати наступними економічними чинниками [33, с. 204]:

1. збільшення грошових платежів підприємств підвищує їх потребу у трансакційних коштах, частина яких розміщується на банківських депозитах, що поповнює ресурси банків;

2. вищий рівень прибутковості, що визначається як перевищення грошових доходів над витратами, сприяє накопиченню вільних коштів підприємств на банківських рахунках;

3. вища прозорість веде до зменшення частки готівкових операцій і збільшення безготівкових платежів, що відбуваються через банківські рахунки.

Державне регулювання відіграє вагомую роль у формуванні ресурсної бази банків. Основні цілі регуляторної політики в банківській сфері включають забезпечення фінансової стабільності і надійності банків, підвищення довіри з боку вкладників і кредиторів, а також зростання капіталізації банків для задоволення потреб економіки в кредитах.

Макроекономічний рівень фокусується на формуванні довіри до держави та її органів управління, забезпечуючи стабільність грошового обороту і зменшення банківських ризиків. Ключовими аспектами є довіра до національної валюти, створення страхових фондів для покриття ризиків банкрутства банків, а також ефективність системи регулювання і нагляду за банківською діяльністю.

Серед внутрішніх політичних чинників слід виділити такі:

1. Присутність корупційних схем затримує ринкові перетворення через домінування особистих інтересів над державними. Високий рівень корупції призводить до високого рівня тіньової економіки і значної частки готівки в грошовій масі, що знижує грошово-кредитний мультиплікатор і обсяг депозитних ресурсів банків.

2. Інтенсивна боротьба між політичними партіями і часті кадрові зміни в уряді негативно впливають на економічну і соціальну політику, розвиток економіки, діяльність банківської системи та відносини з міжнародними організаціями. Боротьба у політиці знижує кредитний рейтинг України і уповільнює притік іноземного капіталу, що негативно позначається на темпах економічного розвитку і формуванні внутрішніх інвестиційних джерел [16].

Банківські установи мають формувати свою ресурсну базу на основі реальних джерел, які визначаються поточним станом національної економіки та її перспективами, що підлягають об'єктивному аналізу. Формування ресурсної бази вимагатиме від кожного банку перегляду наступних аспектів:

1. слід зосередитися на мобілізації коштів клієнтів, які можуть бути використані в межах країни;
2. необхідно забезпечити збалансованість між кредитними ресурсами і їх використанням за темпами та термінами. Банки повинні надавати кредити виключно в національній валюті та вдосконалити процес оцінки кредитоспроможності позичальників для покращення якості активів;
3. знайти джерела для збільшення власного капіталу в структурі ресурсів банку.

Наведені вище заходи дозволять підвищити ліквідність банків, оздоровити їх кредитні портфелі, відновити довіру клієнтів та сприяти розвитку банківської системи країни.

1.3 Концептуальні підходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності

Удосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності передбачає збільшення рівня капіталізації та концентрації банківського капіталу, що містить формування збалансованої структури балансу банку на основі оптимального поєднання активів і пасивів, залучення додаткових коштів від акціонерів, вкладників та інших джерел фінансування на ринку капіталу, ефективне використання прибутку, а також впровадження вдосконалених методів управління для забезпечення стабільності і стійкості банку в умовах економічних викликів.

Механізм управління ресурсним потенціалом банківської установи – це система методів та інструментів, спрямованих на ефективне вирішення питань, пов'язаних із формуванням та раціональним використанням капіталу для досягнення максимальної економічної вигоди та забезпечення стійкості банку як

у поточному, так і в перспективному періодах. У контексті фінансової нестабільності актуальним є розробка сучасних підходів до вибору джерел, методів і інструментів нарощування капіталу, що спрямовані на забезпечення його достатнього рівня, що в кінцевому підсумку визначає процес формування ресурсного потенціалу банку.

Розробка сучасної концепції управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності вимагає чіткого визначення принципів, на яких вона повинна базуватися. За результатами дослідження [43; 44; 18] можемо виокремити наступні принципи:

1. наукова обґрунтованість процесу управління ресурсним потенціалом банків, що ґрунтується на засадах діалектичної теорії пізнання, дотриманні економічних законів, використанні науково-технічних досягнень та сучасних методів економічного аналізу;
2. комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом банків, який полягає в детальному вивченні напрямів, функцій та механізмів цього процесу;
3. динамізм управління, що передбачає постійний моніторинг та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на ресурсний потенціал банку;
4. інтеграція процесу управління ресурсним потенціалом банків із загальною системою управління. Принцип підкреслює, що при формуванні стратегії управління ресурсним потенціалом необхідно враховувати основні цілі та завдання, які стоять перед банком;
5. системний підхід до управління ресурсним потенціалом банків, орієнтований на досягнення кінцевого результату. Отже, кількісні та якісні показники цього процесу повинні відповідати вимогам ринку та демонструвати ефективність використання механізмів управління ресурсним потенціалом у банку.

За результатами визначення принципів управління ресурсним потенціалом банку, розроблено мету і завдання управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності.

Метою управління ресурсним потенціалом банківської установи є підвищення фінансової стійкості банківських установ шляхом залучення та забезпечення достатнього обсягу ресурсів.

Фінансова стабільність/стійкість є необхідним фундаментом здорової банківської системи, яка гарантує клієнтам факт того, що банки зможуть протистояти економічним потрясінням і зберегти при цьому довіру до банківської системи. Вагомість досягнення високого рівня фінансової стабільності підтверджується Звітом про глобальну фінансову стабільність Міжнародного валютного фонду, в якому підкреслюється важливість підтримки достатнього рівня капіталу та ліквідності для управління ризиками та підтримки діяльності в періоди фінансового стресу [38].

Залучення ресурсів є важливим компонентом цієї мети. Банки повинні впроваджувати ефективні стратегії для залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. Ефективна стратегія залучення ресурсів повинна містити пропозиції конкурентних відсоткових ставок, диверсифікацію джерел фінансування та підвищення репутації банку. Дослідження, опубліковане в *Journal of Banking & Finance*, стосовно досягнення фінансової стійкості шляхом диверсифікації доходів [45], підкреслює, що диверсифіковані джерела фінансування та міцні відносини з інвесторами є ключовими факторами залучення стабільних та довгострокових інвестицій.

Стойкість регуляторної бази визначає та гарантує роботу банків в рамках безпечних і надійних практик, що знижує ризик фінансової нестабільності. У дослідженні А. Obadire, V. Moyo [41] розглядається питання того, що нормативні реформи, такі як Базель III сприяють підвищенню стійкості банківських установ, удосконалюють стандарти адекватності капіталу та ліквідності.

Для досягнення поставленої мети необхідно також підвищувати якість капіталу. Підвищення якості капіталу вимагає залучення високоякісних, довгострокових ресурсів.

Сталий розвиток банківських установ залежить від забезпечення стабільного, довгострокового фінансування. Визначення та використання нових

джерел фінансування, які відповідатимуть стратегічним цілям банківської установи, необхідне для забезпечення довгострокової стабільності.

Забезпечення стабільного, довгострокового фінансування є життєво важливим для сталого зростання та розвитку банків. Визначення та використання нових джерел фінансування, які відповідають стратегічним цілям банку, необхідне для забезпечення довгострокової стабільності.

Підсумуємо, що досягнути визначеної мети можна завдяки формуванню переліку завдань з управління ресурсним потенціалом банку:

1. реформування та вдосконалення правової й організаційної бази. Оновлення нормативно-правової бази з метою приведення її у відповідність до поточних вимог та потреб фінансового сектору України та європейського законодавства.

У рамках реформування організаційної бази необхідно визначити структурні підрозділи, відповідальні за процес формування, спланувати склад і структуру ресурсів банку, застосувати економіко-нормативні методи оцінки якості ресурсів, визначити інструменти та методи регулювання ресурсного потенціалу.

Проведене у 2020 році дослідження К. Pernell стосовно ринкового управління, фінансових інновацій та фінансової стабільності зазначає, що ефективна організація та чіткий розподіл обов'язків всередині банківської установи є запорукою ефективного управління ресурсами та ресурсним потенціалом. Зокрема, автор досліджує вплив використання таких способів формування ресурсного потенціалу, як сек'юритизація, що дозволяє перетворювати активи банку на цінні папери для залучення додаткових ресурсів, та деривативи, які використовуються для хеджування ризиків і підвищення ефективності управління фінансовими потоками [42];

2. фінансово-економічна підтримка. Залучення прямих та непрямих внутрішніх та зовнішніх інвестицій для збільшення ресурсної бази банку. Проведене протягом 2022-2023 рр. дослідження, яке було висвітлено у колонці CERP VoxEU, доводить, що одним з досягнення фінансової стійкості в умовах

фінансової нестабільності є фінансова підтримка та інвестиції. Зокрема, автори статті вказують, що для забезпечення фінансової стабільності необхідно вжити заходів з боку уряду та фінансування рішень щодо врегулювання. У статті зазначається також необхідність перегляну правил та наглядової практики (наприклад, переоцінка архітектури банківської системи, оновлення реформ ринку деривативів, аналіз можливостей фінансування центрального банку, впровадження урядових рішень та пропозицій тощо) [40];

3. підвищення якості капіталу. Використовувати нові методи та форми залучення ресурсів для забезпечення довгострокового розвитку банку. Якість капіталу важлива для довгострокової стабільності та розвитку;

4. забезпечення стабільного довгострокового фінансування. Залучення нових джерел фінансування на довгостроковій основі дозволяє банку не тільки підтримувати поточну ліквідність, але й забезпечує фінансову стабільність у майбутньому.

Наукові дослідження підтверджують, що доступ до довгострокового фінансування, особливо під час періодів фінансової нестабільності, зменшує ймовірність банкрутства та дозволяє банкам продовжувати кредитування. Зокрема, дослідження, проведене Т. Т. Ху [46] показує, що довгострокове фінансування, залучене через міжнародні фінансові ринки або інституційних інвесторів, здатне значно зменшити вплив ринкових шоків на банк.

Дослідження S. Doerr [36] підкреслює, що банківські установи, які мають стабільні довгострокові джерела фінансування, активніше впроваджують інноваційні фінансові інструменти для зменшення ризиків, що у результаті дозволяє банкам формувати гнучкість у періоди фінансових криз. Але при цьому зберігається високий рівень ліквідності та виконують усі зобов'язання перед клієнтами.

Відзначимо, що дослідження МВФ, проведені у 2019 році, свідчать про необхідність урядових програм підтримки банківського сектору, які можуть бути спрямовані на забезпечення доступу до довгострокових ресурсів, особливо в умовах фінансових криз. Урядові програми повинні містити кредитування через

спеціалізовані фінансові програми центральних банків або залучення ресурсів міжнародних організацій [37].

Таким чином, забезпечення стабільного довгострокового фінансування є не лише засобом підтримки ліквідності, але й стратегічним елементом, що сприяє довгостроковій стійкості та розвитку банківської установи в умовах фінансової нестабільності.

Отже, визначена важливість побудови концепції управління ресурсним потенціалом в умовах фінансової нестабільності, принципи управління ресурсним потенціалом, визначена мета та відповідні завдання для досягнення мети дозволяють побудувати загальну концепцію, у якій буде визначено інструменти досягнення мети/виконання завдань та критерії ефективності отриманих результатів. На рис. 1.9 зображена відповідна концепція.

Зазначимо, що на досягнення поставленої мети та виконання завдань впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Станом на сьогодні українські банківські установи стикаються з великою кількістю факторів, серед яких переважають негативні, які постійно впливають на управління ресурсним потенціалом (див. рис. 1.10).

Одним з засобів досягнення поставленої мети є система моніторингу, діагностики та коригування. Фінансова діагностика представляє собою комплексний аналіз стану об'єкта на основі інтеграції та порівняння різноманітних аналітичних даних. Її основна відмінність від простого аналізу полягає у фокусі на виявленні відхилень від норми та патологічних явищ. На підставі діагностичних висновків формуються рекомендації для вирішення виявлених проблем і ухвалюються управлінські рішення [6, с. 55].

До ключових складових фінансової діагностики відносяться: аналіз, облік, оцінка, планування, прогнозування, організація та стратегічне прийняття рішень [6, с. 56]. Структура цих складових економічної діагностики зображена на рис. 1.11.

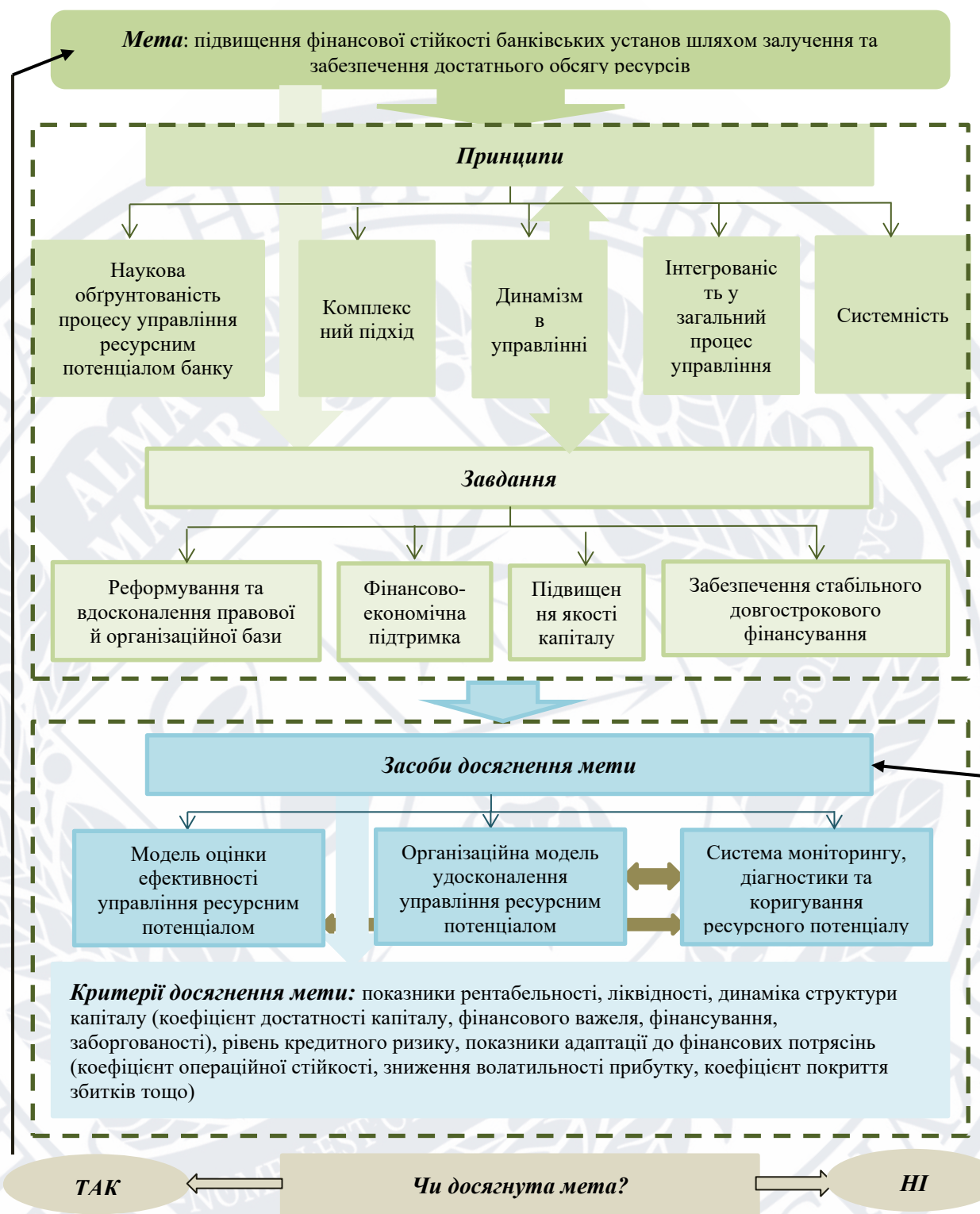


Рисунок 1.9 – Концепція удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності

У концепції управління ресурсним потенціалом зазначається, що система моніторингу, діагностики та коригування взаємопов'язана з моделлю оцінки

ефективності ресурсного потенціалу та моделлю удосконалення управління ресурсним потенціалом.

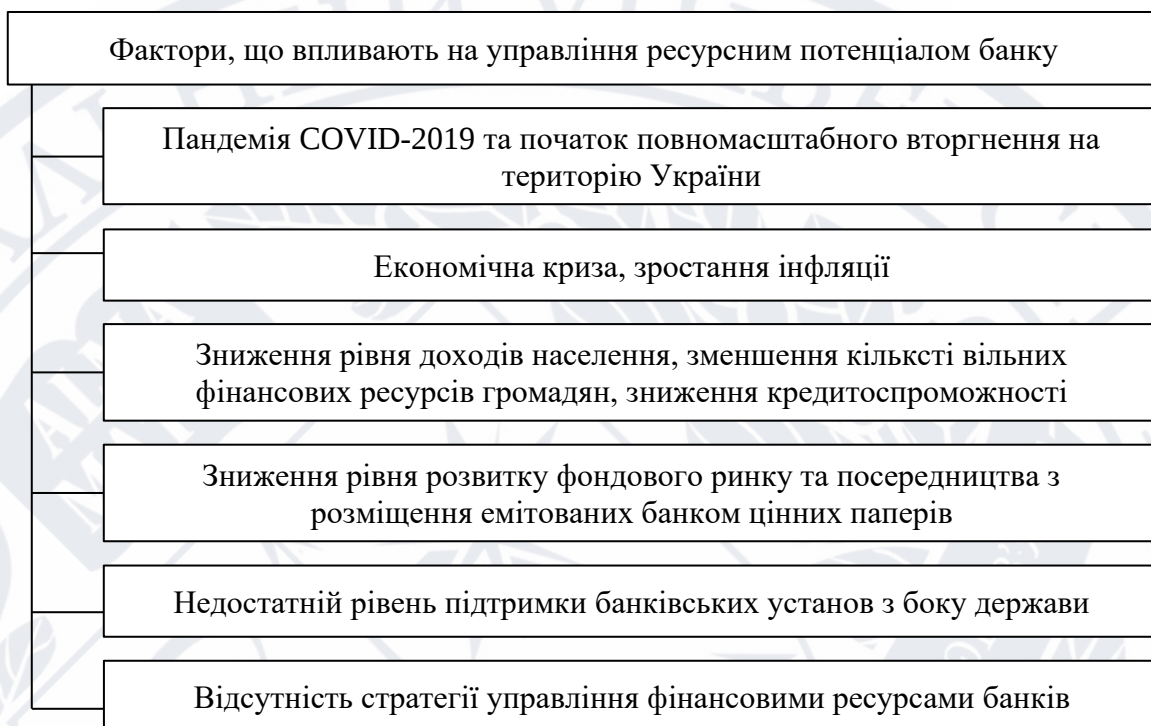


Рисунок 1.10 – Фактори, що впливають на управління ресурсним потенціалом банку [24, с. 37]

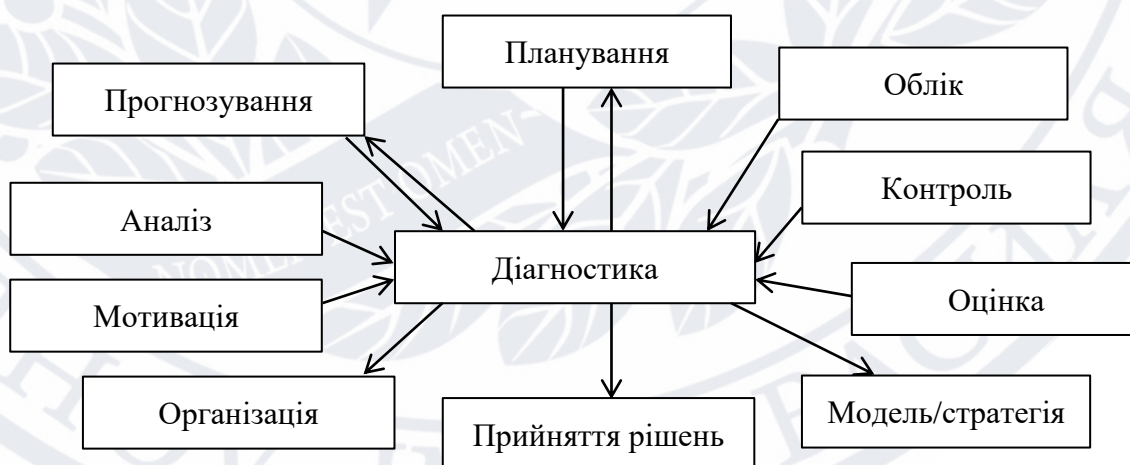


Рисунок 1.11 – Структура складових елементів діагностики [6]

І як бачимо з рис. 1.11, процес діагностики забезпечення банків необхідними ресурсами містить критично важливі елементи, серед яких особливе значення має розробка моделі управління ресурсами. Модель визначає напрями діяльності банку для удосконалення управління ресурсним потенціалом, а отже визначає оптимальний обсяг і структуру ресурсного потенціалу. Детальна модель удосконалення управління ресурсним потенціалом банку відображена на рис. 1.12.

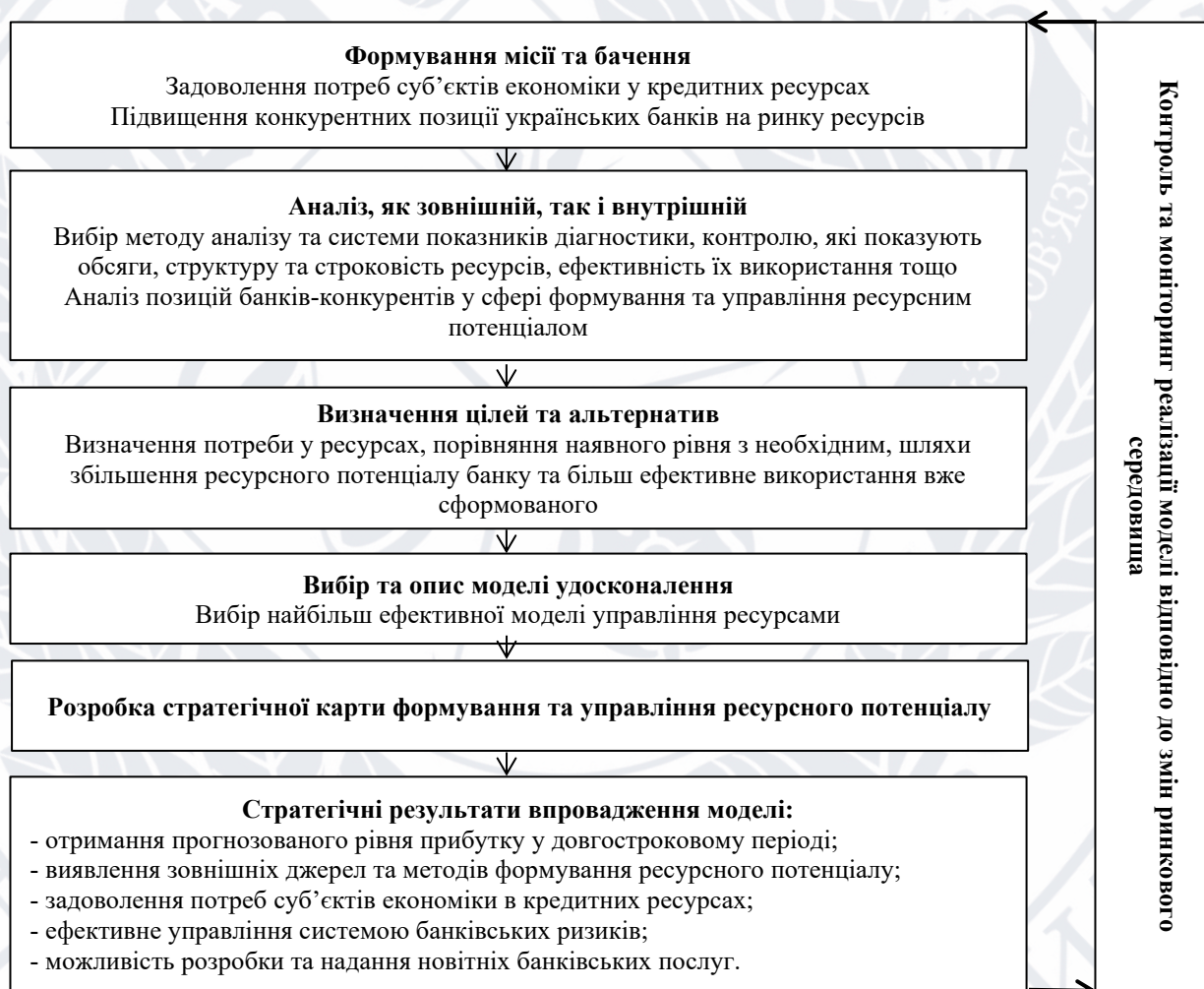


Рисунок 1.12 – Організаційна модель удосконалення управління ресурсним потенціалом банківської установи [14]

Реалізація представленої на рис. 1.12 моделі передбачає [14]:

1. формулювання цілей банку та визначення ключових напрямів розвитку;
2. вибір оптимальної моделі розвитку;

3. вибір серед альтернативних шляхів розвитку;
4. аналіз можливостей, що відкриваються завдяки зовнішньому середовищу та внутрішньому потенціалу;
5. ефективне використання як наявних, так і залучених ресурсів;
6. управління зовнішніми відносинами.

Основним інструментом реалізації даної моделі удосконалення управління ресурсним потенціалом є використання системи показників для створення збалансованої системи ресурсного потенціалу банку, що відображено на рис. 1.13.

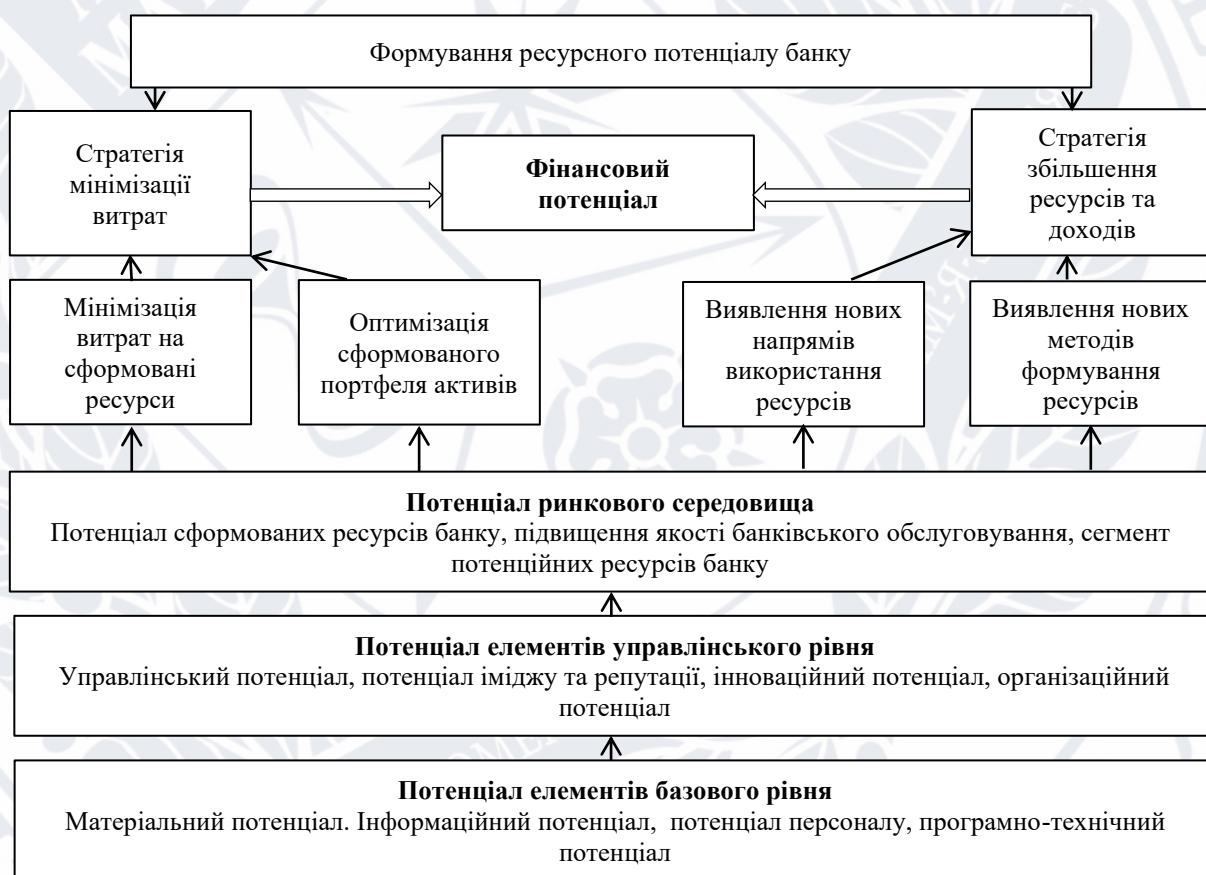


Рисунок 1.13 – Процес розробки системи показників формування ресурсного потенціалу банку [14]

Важливо зазначити, що під час розробки моделі управління банківськими ресурсами необхідно враховувати, що банк має різний ступінь впливу на різні види ресурсів. Наприклад, банк має обмежений вплив на депозити до запитання

та ощадні вклади, тоді як обсяги строкових депозитів та облігацій можуть бути під його контролем.

Цілі, спрямовані на збільшення обсягу банківських ресурсів, повинні включати узгодження джерел фінансування з їх використанням. Для визначення необхідного обсягу ресурсів банк повинен оцінити баланс активів і виявити потребу в коштах.

Також банк орієнтується на цілі, пов'язані з ринковою позицією. Залучення ресурсів значною мірою залежить від іміджу та репутації банку. Досягнення цих цілей сприяє збільшенню чистих надходжень ресурсів та зниженню витрат на їх залучення.

В умовах фінансової нестабільності для банків актуальним є моделювання шляхів та джерел ресурсного забезпечення їх діяльності. При розробці моделі ресурсного забезпечення комерційного банку необхідно враховувати концептуальну основу, що передбачає оптимізацію структури пасивів, зокрема зобов'язань, оскільки саме вони є основними джерелами ресурсів. Досягнення цієї мети можливе шляхом узгодження структури зобов'язань і активів банку.

Функції управління пасивами та активами взаємопов'язані, але по-різному впливають на прибутковість банку. Управління пасивами має на меті залучення найбільш економічних ресурсів, що знижує витрати на банківські операції і підвищує прибутковість. Водночас, управління активами передбачає вибір найбільш вигідних варіантів розміщення ресурсів для максимізації доходу. Таким чином, зобов'язання (пасиви) повинні відповідати активам за обсягами і термінами.

Висновки за розділом 1

Дослідження на теоретичному і практичному рівні стало підґрунтям для авторської розробки концепції щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності, реалізація якої дозволить максимізувати прибуток банку при одночасному зниженні ризиків, збалансованій капіталізації, диверсифікації джерел фінансування та узгодженні активів і пасивів.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

2.1 Оцінка ресурсного забезпечення діяльності банківських установ

Економічна стабільність значною мірою залежить від ефективності банківських установ та їхньої здатності виконувати основні функції, демонструючи при цьому стійкість до криз. Стійкість вимагає ретельного аналізу та мінімізації ризиків, що виникають під впливом різних факторів, особливо тих, що походять із зовнішнього середовища.

Кожна банківська установа формує свою ресурсну базу, у тому числі її склад і структуру, з урахуванням унікальних особливостей своєї діяльності та складних методів, які вона застосовує для оптимізації обсягу та збалансованості ресурсів. Процес враховує ймовірність та потенційний вплив загроз як на макро-, так і на мікрорівні.

Надійна ресурсна база є фундаментальною вимогою для ефективного функціонування будь-якого банку. Недостатність ресурсів не дозволяє банківським установам здійснювати діяльність у необхідному обсязі та надавати комплексні кредитні послуги для задоволення потреб бізнесу та населення. Отже, операційна ефективність банків та масштаби їх діяльності значною мірою залежать від обсягу ресурсів, які вони здатні залучити та забезпечити.

У сучасних умовах на українські банки покладається підвищена відповідальність за управління ризиками, пов'язаними з доступністю ресурсів, особливо у світлі викликів, спричинених російським вторгненням. Національний банк України (НБУ) відіграє важливу роль у підтримці загальної стабільності фінансової системи, адже встановлює вимоги до банків щодо зниження ризиків. Вимоги ґрунтуються на практиці ЄС та рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду.

Більшість банківських ресурсів формується за рахунок залучення коштів клієнтів через депозити. Тим не менш, забезпечення ресурсів з різних джерел відіграє вирішальну роль не лише у підтримці поточної діяльності банку, але й у підтримці його довгострокового зростання. Оцінка достатності ресурсів вимагає аналізу діяльності системи протягом щонайменше п'яти років, а саме з 2019 по 2023 рік. Наведемо динаміки загальної ресурсної бази банківської системи України протягом 2019-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка ресурсної бази банківської системи України протягом 2019-2023 рр. [19]

Показники	Роки, млрд. грн					Відхилення, 2023 до 2019	Приріст, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Загалом банківські ресурси	1493,3	1822,8	2053,2	2351,7	2944,7	1451,4	97,19
Власний капітал:	199,9	209,5	255,5	215,8	295,9	96	48,02
статутний капітал	470,7	479,9	481,5	407,0	404,8	-65,9	-14,00
Зобов'язання:	1293,4	1613,4	1797,7	2135,8	2648,8	1355,4	104,79
Зобов'язання банків в іноземній валюті	568,6	648,0	613,3	799,1	867,6	299	52,59
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	23,9	24,2	24,9	6,5	6,8	-17,1	-71,55
Кошти суб'єктів господарювання	498,2	646,5	758,4	889,5	1260,2	762	152,95
Кошти фізичних осіб	552,1	681,9	726,9	933,2	1083,8	531,7	96,31
Кошти небанківських фінансових установ	26,9	34,7	41,4	53,2	61,7	34,8	129,37

У табл. 2.1 представлено джерела формування банківських ресурсів. Загалом спостерігається нестабільна динаміка формування ресурсної бази, зокрема це стосується періоду різкого зростання у 2023 році, скорочення темпів приросту у 2021-2022 роках.

Більш детально розглянемо зміни власного капіталу та статутного капіталу банківських установ України протягом 2019-2023 рр. на рис. 2.1.

У період з 2019 по 2023 рік статутний капітал банків мав коливальний тренд. Починаючи з 470,7 млрд грн у 2019 році, він дещо зріс до 479,9 млрд грн у 2020 році та сягнув піку в 481,5 млрд грн у 2021 році. Однак у 2022 році він знизився до 407,0 млрд грн, що на 14% менше, ніж у 2019 році. Подальше незначне зниження призвело до 404,8 млрд грн у 2023 році, а загальне відхилення за цей період становило -65,9 млрд грн.



Рисунок 2.1 – Динаміка власного та статутного капіталу банківських установ [19]

Власний капітал показав більш позитивну траєкторію. Власний капітал станом на кінець 2019 року становив 199,9 млрд грн і стабільно зростав протягом 2020 та 2021 років, досягнувши 255,5 млрд грн. Попри падіння до 215,8 млрд грн у 2022 році, у 2023 році власний капітал суттєво зріс до 295,9 млрд грн. Це на 48,02% більше, ніж у 2019 році, що свідчить про стійке зростання власного капіталу протягом усього періоду.

На рис. 2.2 досліджено динаміку банківських установ протягом 2019-2023 рр.

Зобов'язання банків стабільно зростали з 2019 по 2023 рік. З 1 293,4 млрд грн у 2019 році зобов'язання досягли 1 613,4 млрд грн у 2020 році, а у 2021 році

– 1 797,7 млрд грн. Зростання продовжилося у 2022 році, коли зобов'язання становили 2 135,8 млрд грн, а у 2023 році вони сягнули 2 648,8 млрд грн. Зростання призвело до загального відхилення на 1 355,4 млрд грн від 2019 року, а загальний темп зростання склав 104,79%.

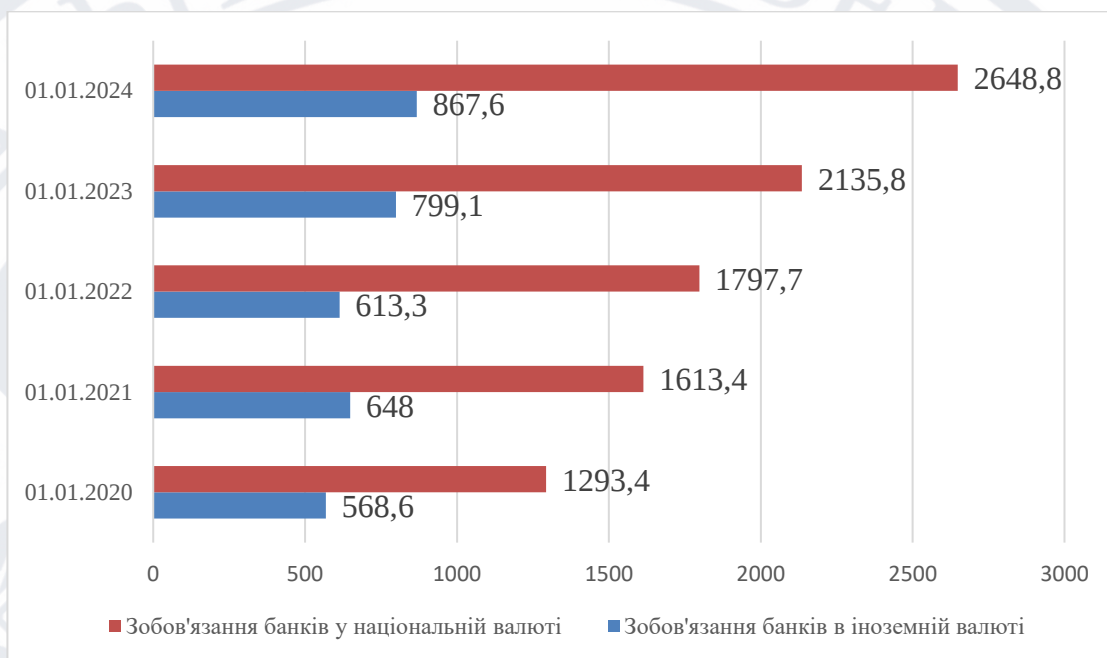


Рисунок 2.2 – Динаміка зобов'язань банківських установ протягом 2019-2023 рр. [19]

Послідовне зростання зобов'язань протягом цих років відображає розширення банківського сектору та збільшення фінансових зобов'язань. Висхідна траєкторія свідчить про незмінну модель використання капіталу та еволюцію факторів ризику в банківській діяльності.

Вагомим джерелом ресурсів банківського сектору є кошти, залучені від суб'єктів господарювання, фізичних осіб та небанківських установ. За період з 2019 по 2023 рік кошти суб'єктів господарювання значно зросли – з 498,2 млрд грн у 2019 році до 1 260,2 млрд грн у 2023 році. Зростання означало суттєве відхилення на 762 млрд грн і відображало загальний темп зростання на рівні 152,95%.

Кошти фізичних осіб також мали стійку тенденцію до зростання протягом цього періоду, починаючи з 552,1 млрд грн у 2019 році і до 1 083,8 млрд грн у

2023 році, що свідчить про зростання на 96,31%. Водночас кошти небанківських фінансових установ помітно зросли з 26,9 млрд грн у 2019 році до 61,7 млрд грн у 2023 році – відхилення становило 34,8 млрд грн, що еквівалентно темпу зростання 129,37%.

Однак строкові депозити та кредити від інших банків суттєво зменшилися. З початкової суми 23,9 млрд грн у 2019 році вони впали до 6,8 млрд грн у 2023 році, відхилення становить -17,1 млрд грн, тобто наявне скорочення на 71,55%. Зменшення відображає зміну в діяльності з міжбанківського кредитування та запозичення, через зміну відсоткових ставок та регуляторні коригування протягом цього періоду.

Зміни у зобов'язаннях банківських установ підкреслюють нестабільну динаміку мобілізації ресурсів серед банків, що відображає як зовнішні економічні впливи, так і корективи в операційних стратегіях банківського сектору.

У табл. 2.2 наведено динаміку активів банківських установ протягом 2019-2023 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів банківських установ протягом 2019-2023 рр. [19]

Показники	Роки, млрд. грн					Відхилення 2023 до 2019	Приріст, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Активи загалом	1493,3	1822,8	2053,2	2351,7	2944,7	1451,4	97,19
Готівкові кошти	56,3	73,2	75,4	74,8	79,2	22,9	40,67
Банківські метали	0,4	0,6	0,4	0,2	0,1	-0,3	-75,00
Кошти в НБУ	76,1	37,6	35,0	82,5	213,5	137,4	180,55
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	118,2	176,0	172,9	315,1	348,2	230	194,59
Строкові вклади і інших банках та кредити, надані іншим банкам	35,0	50,4	60,1	51,0	57,4	22,4	64,00
Кредити надані клієнтам	1033,4	960,6	1065,3	1036,2	1024,7	-8,7	-0,84
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	539,5	791,4	829,9	1022,7	1466,5	927	171,83
Резерви за активними операціями банків	492,2	388,5	308,3	369,9	371,3	-120,9	-24,56

На рис. 2.3 наведено структуру активів банківських установ протягом 2019-2023 рр.

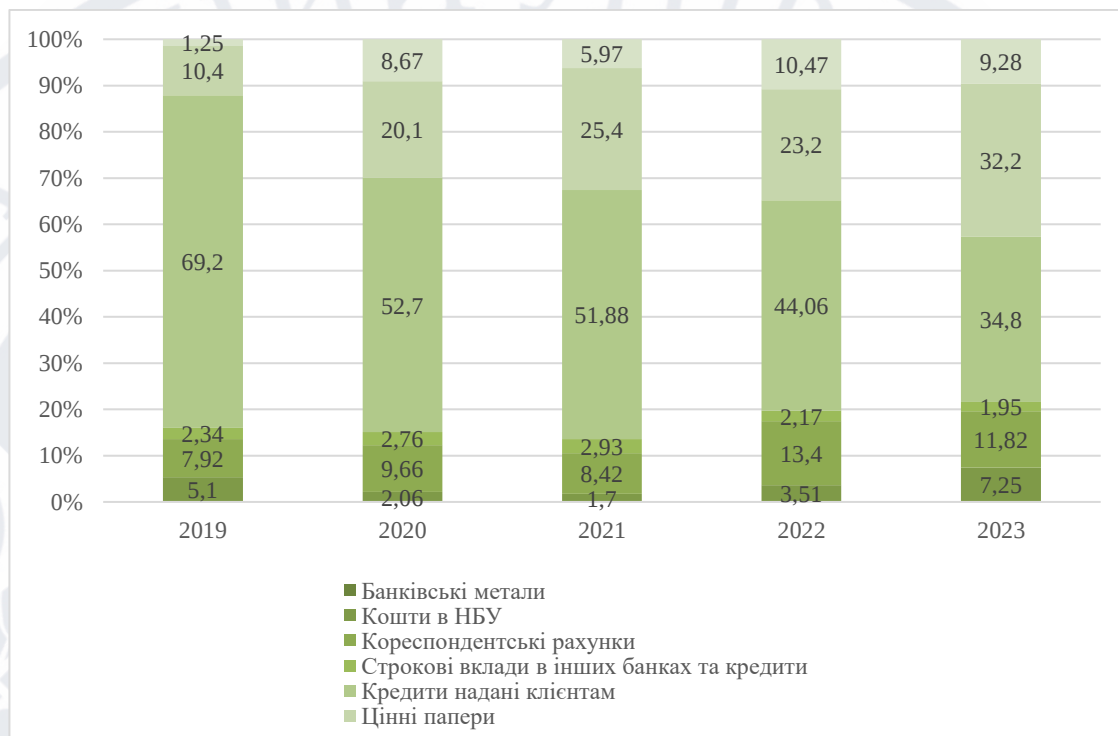


Рисунок 2.3 – Структура активів протягом 2019-2023 рр. [19]

Ресурси банку розподіляються через активні операції, при цьому зобов'язання є джерелами ресурсів, а активи - напрямками їх розміщення, відображеними в балансі. Активи - це ресурси, що знаходяться під контролем банку, отримані в результаті минулих подій, які сприяють отриманню економічних вигід у майбутньому. Структура та напрями розміщення підкреслюють склад банківських активів. У 2023 році загальні активи банків становили 2 944,7 млрд грн, що на 97,19% більше, ніж у 2019 році, завдяки зростанню в усіх ключових статтях активів.

Найбільшою статтею активів залишаються кредити клієнтам, хоча дана стаття демонструє тенденцію до скорочення з 69,2% у 2019 році до 34,8% у 2023 році. Інвестиції в цінні папери значно зросли – з 10,4% активів у 2019 році до

32,2% у 2023 році, тобто на 171,83%. Грошові кошти та їх еквіваленти також зросли, склавши 2,69% активів у 2023 році.

Кошти в Національному банку України (НБУ) зросли з 5,1% у 2019 році до 7,25% у 2023 році. Кореспондентські рахунки в інших банках, що становили 7,92% у 2019 році, досягли 11,82% у 2023 році, що відображає загальний темп приросту 194,59% за цей період.

Кредити та депозити в інших банках мали відносно стабільну частку, хоча й дещо знизилися до 1,95% загальних активів у 2023 році. Тим часом резерви під активні операції зменшилися на 24,56%, що свідчить про зміну стратегій управління ризиками.

Розподіл активів банківських установ демонструє акцент на диверсифікацію інвестицій та зменшення залежності від кредитів клієнтів, що відображає ширші тенденції в розподілі ресурсів, спрямовані на максимізацію економічних вигід в умовах мінливого ринку.

У табл. 2.3 досліджено структуру кредитів, наданих клієнтам протягом 2019-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Структура кредитів, наданих клієнтам протягом 2019-2023 рр. [19]

Показники	Роки, млрд. грн					Відхилення 2023 до 2019	Приріст, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Кредити надані клієнтам загалом	1033,4	960,6	1065,3	1036,2	1024,7	-8,7	-0,84
Кредити надані органам державної влади	4,7	11,6	27,0	24,8	18,3	13,6	289,36
Кредит надані суб'єктам господарювання	821,9	749,3	795,5	801,4	783,7	-38,2	-4,65
Кредити надані фізичним особам	206,7	199,6	242,6	209,9	222,6	15,9	7,69
Кредити надані небанківським фінансовим установам	0,03	0,06	0,2	0,05	0,05	0,02	66,67

На рис.2.4 відображено динаміку структури протягом 2019-2023 рр.

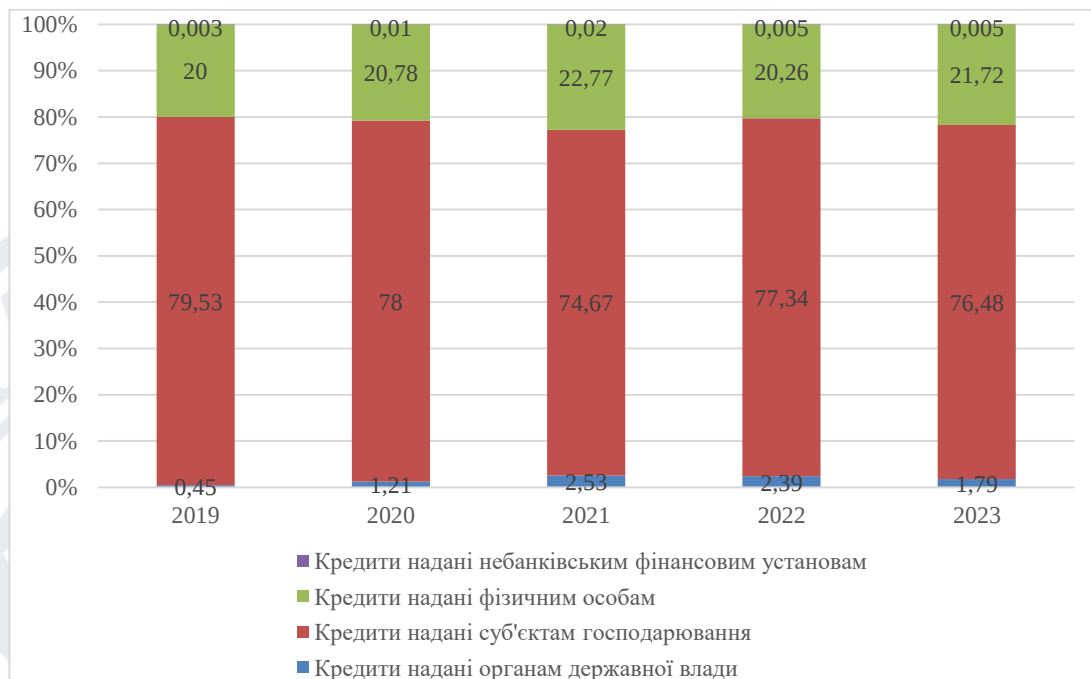


Рисунок 2.4 – Динаміка структури кредитів наданих клієнтам протягом 2019-2023 рр.

Структура кредитів українських банків за період 2019-2023 роках демонструє чіткі зрушення за категоріями позичальників. Загальний обсяг кредитів, наданих клієнтам, дещо знизився, зменшившись на 8,7 млрд грн або на 0,84% за цей період. На тлі загальних змін відбулися помітні коригування в окремих категоріях, що відображають реакцію банків на зміну економічних потреб та стратегічних пріоритетів.

Кредити органам державного управління різко зросли з 4,7 млрд грн у 2019 році до 18,3 млрд грн у 2023 році, тобто на 289,36%. Зростання обсягу кредитів на потреби державного сектору свідчить про більшу залежність від банківського фінансування, на що вплинула фіскальна політика уряду. Зростання обсягу кредитів органам державної влади вказує на підвищений попит на підтримку державного сектору в умовах економічного тиску, зберігаючи стабільний рівень у наступні роки.

Кредити суб'єктам господарювання, найбільший сегмент, знизилися з 821,9 млрд грн у 2019 році до 783,7 млрд грн у 2023 році, продемонструвавши

скорочення на 4,65%. Зниження обсягів кредитування бізнесу вказує на можливі проблеми з доступом підприємств до кредитів, спричинені жорсткішою банківською політикою або ринковою невизначеністю. Незначні річні зміни в кредитуванні бізнесу свідчать про загальну тенденцію до ретельного розподілу коштів, коли банки надають перевагу секторам, які вважаються більш стабільними.

Кредити фізичним особам зросли помірно – з 206,7 млрд грн у 2019 році до 222,6 млрд грн у 2023 році, тобто на 7,69%. Стабільне зростання цієї категорії свідчить про високий споживчий попит на особисте фінансування, яке складається з кредитів на житло та роздрібну торгівлю. Зростання протягом цих років підкреслює, що споживче кредитування є стійкою та важливою частиною банківських портфелів, особливо на тлі змін в інших сегментах.

Попри низькі обсяги, кредити небанківським фінансовим установам зросли з 0,03 млрд грн у 2019 році до 0,05 млрд грн у 2023 році, досягнувши 66,67% зростання. Посилення взаємодії між банками та небанківськими установами відображає перші ознаки диверсифікації у фінансовому секторі, що дозволяє банкам взаємодіяти з новими фінансовими гравцями.

Оцінка ресурсного забезпечення українських банківських установ у 2019-2023 роках свідчить про те, що сектор продемонстрував стійкість та адаптивність. Упродовж досліджених років банки долали значні економічні коливання та зміну попиту в різних секторах під впливом глобальних подій і, що особливо важливо, під впливом війни, яка розпочалася у 2022 році. Війна створила нові виклики, зокрема в управлінні ризиками та розподілі ресурсів, що вимагало від банків посилення резервів капіталу та переорієнтації на надійні активи.

Зростання кредитування державного сектору є наслідком збільшення залежності банків від державного фінансування, яке буде спрямоване на підтримку витрат, пов'язаних з війною, та державних проєктів, що знаменує собою зміну в розподілі ресурсів. Кредитування бізнесу дещо скоротилося, ймовірно, через економічну нестабільність, але кредитування фізичних осіб

продовжує зростати, що свідчить про значну залежність споживачів від особистого кредитування навіть у складні часи. Зростання депозитів як фізичних, так і юридичних осіб підкреслює довіру населення до банків як до надійних установ, попри загальну фінансову нестабільність.

2.2 Система моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банку в умовах фінансової нестабільності

В умовах стрімкого розвитку банківського сектору України та її зусиль з інтеграції у світову фінансову систему існує очевидна потреба у активному реагуванні на нестабільне зовнішнє середовище. Сучасні економічні виклики, зумовлені фінансовою нестабільністю, підкреслюють важливість постійного аналізу та переоцінки банківських пріоритетів, включаючи стратегічне управління ресурсами в українських банках.

Банківський моніторинг фокусується на оцінці фінансових показників діяльності, виявленні змін у цих показниках та прогнозуванні потенційних тенденцій. Зазначений підхід до управління дозволяє банкам прогнозувати фінансові результати, конкурентно позиціонувати себе на ринку банківських послуг. Фінансовий сектор України, який характеризується гострою конкуренцією за клієнтів, демонструє цю тенденцію через розширення мережі банківських установ. Таким чином, регулярна оцінка ринку банківських продуктів є важливою частиною стратегії моніторингу банку.

У сучасному глобальному середовищі критерії оцінки ефективності діяльності компаній та банківських установ, особливо в Україні, зазнали значних змін. Традиційні фінансові показники вже не є достатніми для забезпечення конкурентної переваги. Все більше уваги приділяється нематеріальним активам, таким як інтелектуальний капітал, цифрові ресурси та стратегії адаптивного управління, які стають критично важливими для підтримки довгострокової стійкості на ринку, особливо в умовах воєнного стану та економічних потрясінь, спричинених війною, що триває.

Для українських банків покладання виключно на інвестиції у фізичні активи та стандартні фінансові практики дає обмежені гарантії збереження конкурентних переваг. Сучасний аналіз банківської діяльності має включати ширший спектр нефінансових факторів, зокрема організаційну гнучкість, технологічну адаптацію та стратегії управління ризиками, пристосовані до нестабільних умов. Нефінансові фактори мають значну вагу у визначенні стійкості банку та його здатності орієнтуватися у складному фінансовому середовищі, сформованому як глобальними, так і локальними викликами.

Збалансована система показників (BSC), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортон, інтегрує фінансові показники з акцентом на нефінансові індикатори, пропонуючи більш комплексний погляд на ефективність діяльності. З огляду на виклики, які стоять перед українськими банками, особливо в умовах воєнного стану та фінансової нестабільності, BSC набуває особливої актуальності при оцінці ресурсного потенціалу. Застосування збалансованої системи показників дозволяє банкам відстежувати фінансовий стан, проводити оцінку нематеріальних активів, наприклад, стратегічна стійкість, довіра клієнтів та адаптивність до нестабільних умов – фактори, що є важливими для довгострокової стабільності в умовах поточної невизначеності.

Збалансована система показників дозволяє [8, с. 55]:

1. розбивка стратегії на вимірювані показники для різних видів діяльності, організаційних рівнів та підрозділів, що допоможе адаптувати пріоритети в умовах воєнного стану;
2. ретельна оцінка результатів діяльності банку та окремих підрозділів з використанням різноманітного набору відповідних показників;
3. створення надійної інформаційної бази, необхідної для проведення аналізу, поточного планування, прогнозування та перегляду стратегій реагування на фінансову нестабільність;
4. упорядкована реалізація стратегічних цілей шляхом закріплення їх за конкретними менеджерами на всіх організаційних рівнях, що забезпечує узгодженість з нагальними операційними потребами;

5. створення адаптивної системи мотивації, орієнтованої на досягнення ключових показників ефективності, яка є необхідною умовою у підтримці морального духу та ефективності в умовах постійних викликів.

Збалансована система показників слугує інструментом стратегічного контролю, необхідним для підтримки стабільного та ефективного розвитку ресурсного потенціалу банку. Такий підхід дозволяє керівництву швидко адаптувати ресурсні стратегії до мінливих стратегічних цілей, особливо у світлі непередбачуваних умов, спричинених воєнним станом та економічною нестабільністю.

Система, що підтримує таке стратегічне коригування, складається з кількох компонентів:

1. керівництво банку, чий досвід безпосередньо формує стратегію реагування банку у нестабільному середовищі;
2. ресурсний потенціал самого банку, який необхідно оптимізувати, щоб витримати фінансовий тиск;
3. збалансована система показників, що функціонує як основний інструмент моніторингу та коригування стратегій;
4. ширший економічний та регуляторний контекст, на який значною мірою впливає війна та її фінансові наслідки.

Складові системи моніторингу, діагностики та коригування розвитку ресурсного потенціалу банку тісно пов'язані між собою:

1. в умовах, коли менеджмент зосереджується на приведенні ресурсного потенціалу банку у відповідність до стратегічних цілей, постійний моніторинг має важливе значення для оцінки стану та майбутніх можливостей цих ресурсів;
2. зовнішні фактори суттєво впливають на зростання та розвиток ресурсного потенціалу. До них належать ресурсні стратегії банків-конкурентів та небанківських фінансових установ, регуляторні дії НБУ, а також поведінка банківського персоналу в процесі адаптації до поточних операційних вимог;
3. враховуючи комплексний вплив зовнішніх подій, які часто важко оцінити кількісно, керівництву потрібен інструмент моніторингу, який фіксує

зміни як у фінансових, так і в нефінансових показниках. Збалансована система показників забезпечує таку функціональність, пропонуючи розуміння процесу формування сукупних ресурсів навіть в умовах невимірних коливань, спричинених нестабільним середовищем.

Зміна динаміки між елементами моніторингу, діагностики та коригування в системі розвитку ресурсів банку призводить до перерозподілу пріоритетів щодо ресурсів. Оскільки менеджмент адаптує ресурсні стратегії банку у відповідь на зовнішній тиск – наприклад, фінансову нестабільність та регуляторні зміни в умовах воєнного стану – відповідно змінюється і фокус розподілу ресурсів. Адаптивність взаємозв'язку відображена на рис. 2.5.

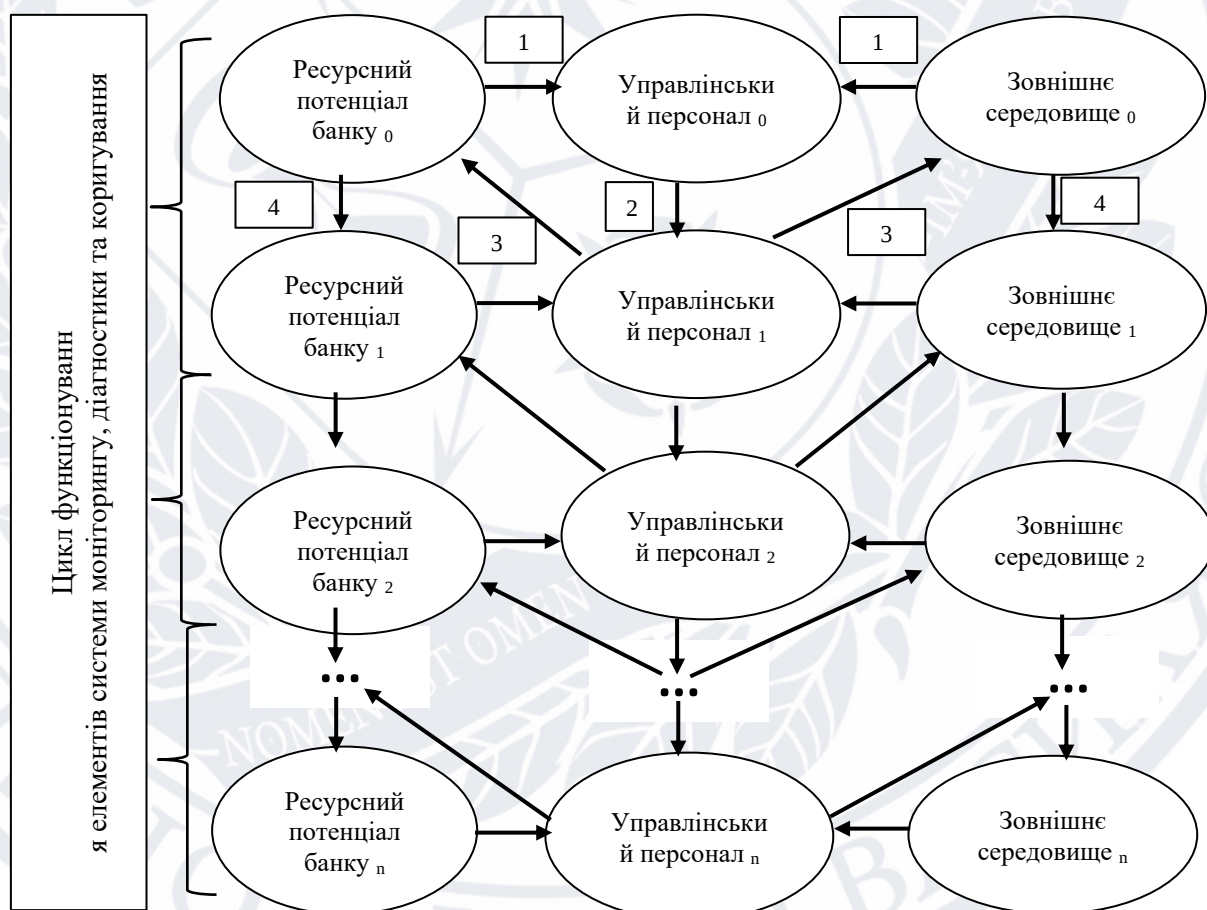


Рисунок 2.5 – Взаємозв'язок різних елементів систем моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банківської установи

Взаємозв'язок між елементами моніторингу, діагностики та коригування у формуванні ресурсного потенціалу банку дає змогу зробити кілька висновків:

1. формуючи ресурсну стратегію, банк спочатку володіє певним набором ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних, інформаційних тощо). Керівництво отримує зовнішню інформацію про зміни у зовнішньому середовищі (ілюструється лінією 1 праворуч), а також дані про наявність ресурсів (лінія 1 ліворуч) відповідно до показників, визначених збалансованою системою показників;

2. вхідна інформація обробляється за допомогою збалансованої системи показників, що призводить до оновлення цілей. Як показано на рис. 2.5 лінією 2, управлінська команда, під впливом зовнішніх чинників та використовуючи збалансовану систему показників, переглядає цілі розвитку на основі початкових параметрів стратегії;

3. з огляду на нові цілі, механізми формування ресурсного потенціалу банку потребують коригування (показано лінією 3 ліворуч), а також реагування на зовнішні зміни (лінія 3 праворуч). Коригування встановлює нові ресурсні пріоритети (від початкового базового рівня до наступного етапу, що показано зміщенням лінії 4 ліворуч) і навіть може змінювати деякі умови зовнішнього середовища порівняно з їх початковим станом (ілюструється лінією 4 праворуч);

4. перехід параметрів з одного стану в інший ініціює цикл у системі моніторингу, діагностики та коригування формування ресурсного потенціалу;

5. управлінська команда здійснює постійний нагляд, регулярно уточнює ресурсні стратегії банку, адже враховує непередбачуваність зовнішнього середовища – це необхідність, яка підкреслює багатоциклічний характер цієї системи управління;

6. завдяки збалансованій системі показників управлінська команда отримує структурований спосіб оцінки впливу зовнішнього середовища на ресурсний потенціал, завдяки використанню як фінансових, так і нефінансових показники для адаптації до обставин, які швидко змінюються.

2.3 Розробка моделі оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку

Конкурентна позиція банку, його фінансова стабільність та здатність сприяти сталому зростанню в сучасному економічному кліматі значною мірою залежать від того, наскільки ефективно він управляє своїм кредитним потенціалом. Здатність банку ефективно розподіляти свої ресурси через кредити та кредитні інструменти, дотримуючись при цьому балансу між вимогами дотримання регуляторних норм, зниженням ризиків та прибутковістю, називається кредитним потенціалом. Потреба в структурованій і гнучкій моделі для оцінки та вдосконалення управління цим потенціалом підкреслюється динамічним і часто волатильним характером фінансових ринків, а також зростаючою складністю кредитних операцій.

Усвідомлення того, що традиційні підходи до кредитного менеджменту, які часто покладаються на статичні показники та історичні дані, є недостатніми для вирішення складних питань сучасного банківського середовища, мотивувало створення такої моделі. Більш складна та прогнозована система необхідна через такі змінні, як зміна процентних ставок, зміна кредитних профілів клієнтів та вплив макроекономічних тенденцій. Надійна модель повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, такі як економічні цикли, регуляторні зміни та конкурентний тиск. Внутрішні фактори включають достатність капіталу, операційну ефективність та якість кредитного портфеля.

Міждисциплінарний підхід, що поєднує концепції управління ризиками, фінансового аналізу та прийняття рішень на основі даних, має слугувати основою для цієї моделі. Для того, щоб врахувати всі тонкощі кредитних операцій та забезпечити динамічне коригування стратегії, необхідні передові статистичні методи, алгоритми машинного навчання та аналіз сценаріїв. Крім того, модель повинна відповідати стратегічним цілям банку, щоб гарантувати, що кредитні операції підтримують довгострокову фінансову стабільність і довіру стейкхолдерів на додаток до короткострокової прибутковості.

Модель має на меті запропонувати практичні рекомендації щодо покращення сегментації клієнтів, оптимізації розподілу кредитів та покращення загального співвідношення ризиків і прибутковості шляхом сприяння глибшому розумінню взаємодії між ризиками та можливостями в кредитній сфері. Її створення та застосування є важливими для надання банкам ресурсів, необхідних їм для боротьби з невизначеністю та продовження відігравати ключову роль в економічному зростанні.

Банківські установи та загалом галузь зазнала значного впливу поточної економічної ситуацією в Україні, яка поглиблюється геополітичною напруженістю та тривалою фінансовою нестабільністю. Зростання кредитних ризиків, волатильність валютних курсів та нестабільність макроекономічних показників створюють виклики для українських банків, вимагаючи від них творчих та гнучких методів оцінки та контролю кредитного потенціалу. Ситуація підкреслює, наскільки терміново необхідна комплексна модель, адаптована до цих обставин, щоб банки могли підтримувати економічне відновлення та зростання, зберігаючи при цьому стабільність та операційну ефективність.

У такому нестабільному середовищі запропонована модель пропонує системну основу для оцінки кредитного потенціалу банку. Вона забезпечує комплексну оцінку стійкості та кредитоспроможності банку, зосереджуючись на кількісних коефіцієнтах та індикаторах. Включаючи поправки на регіональні економічні та макроекономічні ризики, модель покликана врахувати особливі труднощі, з якими стикаються українські банки, що гарантує її застосовність та актуальність.

Модель складається зі структурованого підходу до оцінки кредитного потенціалу банку в умовах фінансової нестабільності. Модель ґрунтується на вимірюваних коефіцієнтах та показниках, які разом забезпечують загальну оцінку кредитного потенціалу банку.

1. розрахунок індексу якості кредитного портфеля (формула 2.1).

$$LPQI = 1 - \frac{\text{Непрацюючі кредити (NPL)}}{\text{Загальні кредити}} \quad (2.1)$$

Значення LPQI, близьке до 1, свідчить про високу якість кредитного портфеля. Значення LPQI, близьке до 0, вказує на високий рівень непрацюючих кредитів, що послаблює кредитний потенціал;

2. скоригований коефіцієнт адекватності капіталу (формула 2.2). Достатність капіталу в Україні має бути скоригована з урахуванням кредитного ризику, валютного ризику та місцевих економічних умов. Скоригований коефіцієнт визначатиме, чи має АТ «ПУМБ» достатній капітал для покриття ризиків, пов'язаних з кредитним портфелем.

$$ACAR = \frac{\text{Капітал 1 рівня} + \text{Резерви на покриття збитків за кредитами}}{\text{Активи зважені на ризик (RWA)}} \quad (2.2)$$

Вищий показник ACAR свідчить про більшу адекватність капіталу відносно ризиків у кредитному портфелі, що підтримує здатність банку брати на себе нові кредитні ризики;

3. коефіцієнт кредитного левериджу (формула 2.3). Коефіцієнт оцінює ступінь левериджу саме в кредитному портфелі. Для українських банків високий рівень левериджу в кредитному портфелі може наражати банк на ризик під час економічних спадів.

$$CLR = \frac{\text{Загальні кредити}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

Нижчі значення CLR вказують на консервативне використання кредитного плеча, що свідчить про стабільний кредитний потенціал. Вищі значення CLR означають агресивне кредитування, що може послабити кредитний потенціал в умовах економічного стресу;

4. поправка на макроекономічну чутливість (MSA) (формула 2.4). Коефіцієнт, який коригує кредитний потенціал на основі чутливості до макроекономічних показників, актуальних для України, таких як інфляція, обмінний курс та темпи зростання ВВП. Він враховує зовнішні ризики, що впливають на кредитоспроможність.

$$MSA = 1 - \alpha \left(\frac{\Delta \text{ВВП}}{\text{ВВП}} + \frac{\Delta \text{Обмінний курс}}{\text{Обмінний курс}} + \frac{\Delta \text{Інфляція}}{\text{Інфляція}} \right) \quad (2.4)$$

де α - коефіцієнт чутливості, що відображає ступінь впливу кожного макроекономічного фактору (зазвичай від 0,1 до 0,3, залежно від толерантності банку до ризику).

Значення MSA, ближче до 1, відображає меншу чутливість до економічних коливань, що свідчить про сильний кредитний потенціал. Нижчі значення MSA підкреслюють вразливість до економічних змін;

5. прибутковість кредитної діяльності (формула 2.5). Прибутковість кредитної діяльності показує, наскільки ефективно банк генерує доходи від своїх кредитів, що є важливим для стійкого кредитного потенціалу.

РСА

$$= \frac{\text{Чистий \% дохід} - \text{Резерви на покриття збитків за кредитами}}{\text{Загальний обсяг кредитів}} \quad (2.5)$$

Вищі значення РСА свідчать про прибуткове кредитування, що посилює здатність банку розширювати кредитування. Нижчі значення свідчать про те, що кредитна діяльність може не мати позитивного впливу на фінансовий стан банку;

6. інтегрована оцінка кредитного потенціалу (формула 2.6). Підсумковий показник, Інтегрований показник кредитного потенціалу (ICPS), поєднує в собі вищезазначені показники. Кожному показнику присвоюється вага, виходячи з

його важливості для оцінки кредитного потенціалу банку, що дозволяє отримати комплексну оцінку від 0 до 1.

$$ICPS = \varpi_1 * LPQI + \varpi_2 * ACAR + \varpi_3 * CLR + \varpi_4 * MSA + \varpi_5 * PCA \quad (2.6)$$

де w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 - ваги для кожної метрики, сума яких дорівнює 1.

Здатність банків ефективно управляти своїм кредитним потенціалом стала більш важливою, ніж будь-коли, у світлі труднощів, спричинених фінансовою нестабільністю, особливо в таких регіонах, як Україна, де геополітична напруженість посилює економічну нестабільність. В результаті було створено модель, яка пропонує динамічну та методичну основу для оцінки кредитного потенціалу банку, поєднуючи внутрішні та зовнішні змінні та долаючи недоліки традиційних методів. Завдяки використанню низки кількісних коефіцієнтів та показників, які відображають складність сучасних банківських операцій, запропонована модель має на меті забезпечити комплексну оцінку кредитного потенціалу банку. Вона надає високий пріоритет гнучкості у реагуванні на регіональні обставини, такі як унікальні макроекономічні ризики, з якими стикається Україна, зберігаючи при цьому рівновагу між юридичними зобов'язаннями, зниженням ризиків та фінансовими прибутками.

Важливими складовими моделі є коефіцієнт боргового навантаження (CLR), який вимірює ступінь ризику від надмірного боргового навантаження, коефіцієнт адекватності капіталу (ACAR), який призначений для врахування таких ризиків, як кредитні ризики та волатильність валютних курсів, та індекс якості кредитного портфеля (LPQI), який оцінює відсоток високоякісних кредитів, є важливими частинами моделі. Прибутковість кредитної діяльності (PCA) оцінює фінансову життєздатність кредитних операцій, а поправка на макроекономічну чутливість (MSA) враховує зовнішні економічні фактори, такі як зростання ВВП та інфляція.

Інтегрований показник кредитного потенціалу (ICPS) – це комплексний показник, який об'єднує всі метрики в єдину оцінку, який вводиться в модель для того, щоб об'єднати ці дані. При правильному зважуванні цей показник дає комплексну картину загальної стійкості та кредитоспроможності банку, допомагаючи як в операційній ефективності, так і в прийнятті стратегічних рішень.

Акцентуючи увагу на цих показниках, модель наближена до вимог українських банків, адже надає їм інструмент для управління ризиками, вдосконалення практики кредитування та продовження відігравати вирішальну роль у забезпеченні стабільності та економічного відновлення. Модель підкреслює важливість інновацій для банківського менеджменту та допомагає установам успішно адаптуватися до ситуацій фінансової нестабільності.

Висновки за розділом 2

Дослідження лягло в основу розробки рішень щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банків. Зокрема це стосується запропонованої системи моніторингу, діагностики та коригування, а також моделі оцінки ефективності кредитного потенціалу, які спрямовані на забезпечення операційної стабільності, мінімізацію ризиків та узгодження стратегій з довгостроковою фінансовою стійкістю в умовах фінансової нестабільності.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

3.1 Аналіз кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр.

Аналіз ресурсної бази банку має важливе значення для точного аналізу кредитного потенціалу АТ «ПУМБ». Для ретельної оцінки ресурсного потенціалу банку необхідний комплексний підхід, що враховує низку факторів, з метою максимізації позитивних ефектів та мінімізації негативних. Стратегічний підхід починається з глибокого розуміння загальних цілей банку, які слугують основою для рішень, що приймаються кожним підрозділом компанії для досягнення цих цілей.

Створення та нарощування ресурсного потенціалу є постійним викликом для українських банків, особливо коли мова йде про вирішення проблеми нестачі фінансових ресурсів. Процес залучення цих ресурсів вимагає ретельного вивчення умов і змінних, що впливають на поточний стан економіки, а також знання того, як ці процеси впливають на спроможність банків отримати достатню фінансову підтримку.

Однією з головних проблем у цьому процесі є регулювання адекватності банківського капіталу. Зростаюча глобалізація української економіки та економічна нестабільність обмежують можливості банків залучати значні фінансові ресурси та здійснювати активні операції в реальному секторі економіки. Наріжним каменем ресурсної бази банку є його капітал. Вкладники, які надають перевагу установам зі значним капіталом, мають прямий зв'язок між капіталом банку та рівнем довіри до нього. Клієнти цінують фінансову стабільність, коли обирають, куди покласти свої гроші - на поточні рахунки чи депозити, тож ця довіра має безпосередній вплив на клієнтуру банку та послуги, які він може надавати.

На рис. 3.1 розглянуто динаміку розміру власного капіталу АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр.

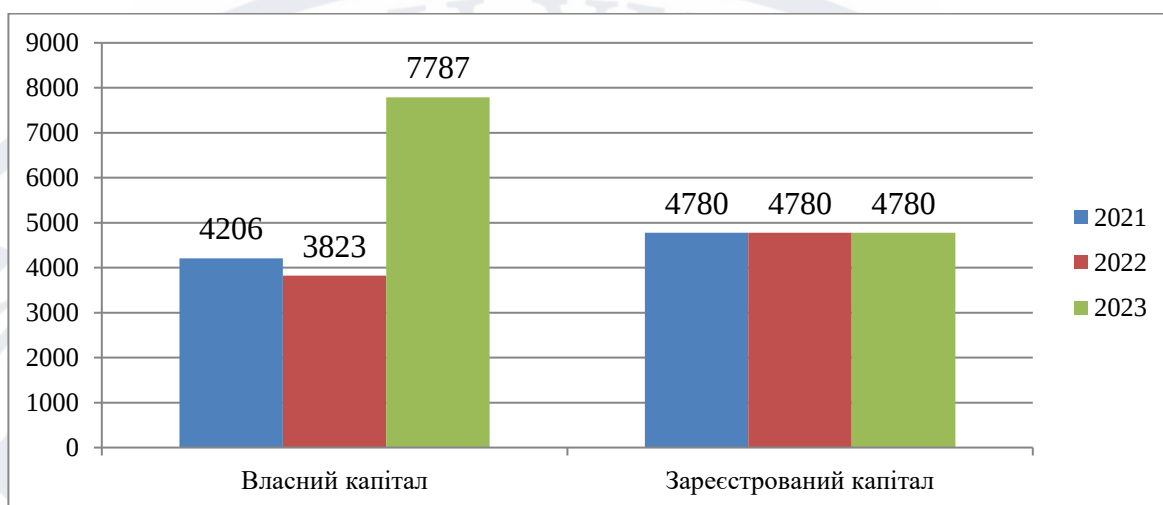


Рисунок 3.1 – Динаміка розміру власного капіталу АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр. [29;30;31]

У період з 2021 по 2023 рік відбулися помітні коливання власного капіталу АТ «ПУМБ». Через економічну нестабільність власний капітал впав з 4206 млн грн у 2021 році до 3823 млн грн у 2022 році. Однак у 2023 році власний капітал зріс до 7787 млн грн, що свідчить про відновлення фінансової стабільності.

Статутний капітал протягом цього часу залишався стабільним на рівні 4780 млн грн, що свідчить про те, що банк зберіг свій статутний капітал, незважаючи на коливання власного капіталу. Стабільність є результатом виважених рішень, спрямованих на підтримку важливих фінансових показників.

Загалом, попри те, що АТ «ПУМБ» мав труднощі у 2022 році, збільшення власного капіталу свідчить про повільне, але впевнене відновлення та покращення фінансової стабільності.

Загальні зобов'язання АТ «ПУМБ» послідовно зростали з 92087 млн грн у 2021 році до 135945 млн грн у 2023 році (рис. 3.2). Зростання є результатом збільшення кредитної активності, а також спроб банку залучити свіжий капітал.

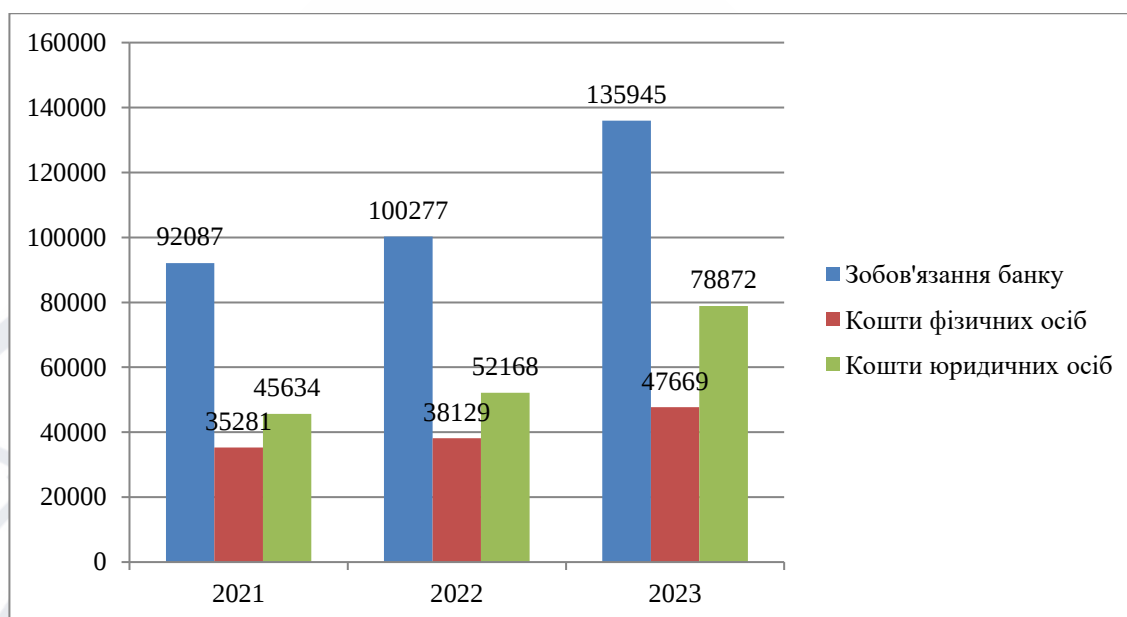


Рисунок 3.2 – Динаміка зобов'язань АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр.[29; 30; 31]

Позитивний приріст коштів як фізичних, так і юридичних осіб помітний у структурі зобов'язань АТ «ПУМБ». Депозити фізичних осіб зросли до 38129 млн грн у 2022 році та 47669 млн грн у 2023 році з 35281 млн грн у 2021 році, що свідчить про зростання довіри населення до банку.

З 45634 млн грн у 2021 році до 52168 млн грн у 2022 році та 78872 млн грн у 2023 році зросли також депозити юридичних осіб. Зростання свідчить про більшу ділову активність та більше бажання взаємодіяти з банком.

Загалом, залучаючи кошти як від фізичних, так і від юридичних осіб, АТ «ПУМБ» зміг збільшити свої пасиви та відкрити більше можливостей для кредитування та розширення.

У табл. 3.1 розглянуто сукупні зобов'язання АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 3.1 – Сукупні зобов'язання АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр. [29;30;31]

Показник	2021	2022	2023
Зобов'язання перед Центральним банком	7524	7043	0

Показник	2021	2022	2023
Кошти банків	1445	2324	2716
Кошти клієнтів	881686	91143	127417
Суми до сплати за договорами	38,7	1899	14,8
Суми до отримання за договорами	-30,5	-1806	-13,6
Орендні зобов'язання	454	324	315
Інші фінансові зобов'язання	2463	2546	2188

З точки зору залучення коштів фізичних осіб АТ «ПУМБ» продемонстрував багатообіцяючу тенденцію. Депозити фізичних осіб зросли з 88 168 млн грн у 2021 році та 91 143 млн грн у 2022 році до 127 417 млн грн на кінець 2023 року, що свідчить про послідовне збільшення вкладів населення.

Більшість ресурсів банку складають зовнішні кошти, переважно кошти клієнтів, які значно зростають у 2023 році. Крім того, 2716 млн грн було залучено від інших банків, що демонструє вищий рівень співпраці з фінансовими установами.

Хоча економічні труднощі спричинили зниження залишків на рахунках фізичних осіб у 2022 році, у 2023 році ця тенденція змінилася на протилежну завдяки покращенню економічних умов та підвищенню депозитних ставок, що збільшило приплив ресурсів.

Таким чином, АТ «ПУМБ» успішно наростив кошти як від фізичних осіб, так і від банків, що свідчить про позитивні зміни в ресурсній базі банку.

Відповідно до загальної стратегії, АТ «ПУМБ» формує внутрішню кредитну політику, спрямовану на оптимізацію кредитних операцій. Політика інтегрує як стратегічні, так і тактичні рішення, при цьому беручи до уваги стан банківського ринку, рівень конкуренції та внутрішні ресурси банку. Коефіцієнт кредитної активності, який відображає частку кредитних вкладень у загальних активах банку, слугує ключовим показником при формуванні кредитної стратегії. Розглянемо зміни коефіцієнта кредитної активності АТ «ПУМБ» за період з 2021 по 2023 роки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Кредитна активність АТ «ПУМБ» за період 2021-2023 рр.
[29; 30; 31]

Показники	Роки, млн. грн		
	2021	2022	2023
Кредитні вкладення, млн. грн	53086,8	43770,2	52058
Загальні активи, млн. грн	104648,8	111974	153335
Кредитна активність, %	50,73	39,09	33,95

Дані у табл. 3.2 ілюструють, що АТ «ПУМБ» зазнав помітного спаду кредитних операцій у період з 2021 по 2023 рік. Кредитні вкладення впали з 53 086,8 млн грн у 2021 році до 43 770,2 млн грн у 2022 році, а потім дещо зросли до 52 058 млн грн у 2023 році. Попри коливання, загальні активи банку значно зросли за цей період: з 104 648,8 млн грн у 2021 році до 153 335 млн грн у 2023 році. Зсув призвів до поступового зниження коефіцієнта кредитної активності, який знизився з 50,73% у 2021 році до 39,09% у 2022 році і далі до 33,95% у 2023 році.

У 2021 році АТ «ПУМБ» дотримувався поміркованої стратегії кредитування. Однак наступні роки свідчать про перехід до більш консервативного, пасивного підходу до кредитування. Дотримання кредитної політики банку та основних принципів кредитної стратегії дозволило АТ «ПУМБ» сформувати кредитний портфель, що відповідає його основним цілям: отримання прибутку, ефективне управління ризиками та дотримання регуляторних вимог. Таким чином, ефективне управління кредитним портфелем є важливою складовою кредитної політики банку.

Для оцінки кредитного потенціалу банку проаналізуємо прибутковість його кредитного портфеля протягом 2021-2023 років. Кредитна політика комерційного банку слугує як стратегічною, так і тактичною основою, яка спрямовує банк у розподілі ресурсів для надання кредитів клієнтам з метою отримання прибутку та задоволення фінансових потреб клієнтів.

Кредитна політика впливає з основних принципів у відносинах з клієнтами, викладених у меморандумі про кредитну політику, і втілюється в життя через практичну роботу персоналу банку, який реалізує ці принципи.

Для ефективного кредитування банки повинні розробити організаційну структуру, яка б відповідала їх конкретним потребам. Ті банки, які мають кваліфікованих, обізнаних працівників, шукають оптимальні рекомендації щодо практики кредитування та надійні методи оцінки кредитоспроможності позичальників.

Аналіз кредитного портфеля комерційного банку має значення для оцінки фінансового стану установи. Аналіз показує, як кредитування впливає на загальні результати діяльності, і допомагає планувати майбутню кредитну політику та стратегічний розвиток на основі отриманої інформації.

Здійснений аналіз структури кредитного портфеля АТ «ПУМБ» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Кредитний портфель АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр., млн грн [29,30,31]

Показники	2021	2022	2023
Кредити фізичним особам	19583	9891	9822
Темп зростання	-	50,51	99,30
Кредити корпоративним клієнтам	34961	39275	44724
Темп зростання	-	112,34	113,87
Загальний обсяг кредитів	54544	49166	54546
Темп зростання	-	90,14	110,94
Питома вага кредитів в структурі активів	52,12	43,91	35,57

Отже, наведені та розраховані показники свідчать про те, що кредитний портфель АТ «ПУМБ» демонструє стійку тенденцію до зростання з 2021 по 2023 рік. На кінець 2023 року загальний обсяг кредитів сягнув 54 546 млн грн, що становить 35,57% від загальних активів банку.

Більш детальний аналіз даних свідчить про значне зростання в корпоративному секторі, де обсяги кредитів зросли з 34 961 млн грн у 2021 році до 44 724 млн грн у 2023 році. Річні темпи зростання становили 112,34% у 2022 році та 113,87% у 2023 році відповідно.

Натомість кредити фізичним особам скоротилися з 19 583 млн грн у 2021 році до 9 822 млн грн у 2023 році. Темпи зростання даного сегмента становили 50,51% у 2022 році та 99,30% у 2023 році.

Аналіз структури кредитів, наданих фізичним та юридичним особам, дає цінну інформацію, оскільки цілі банку щодо кредитування цих категорій відрізняються. У табл. 3.4 наведено дані щодо клієнтів АТ «ПУМБ» за період з 2021 по 2023 роки, які дають змогу більш детально розглянути розподіл кредитів.

Таблиця 3.4 – Динаміка обсягу кредитів, виданих клієнтам АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр (млн. грн) [29,30,31]

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021 року
Кредити корпоративним клієнтам	34961	39275	44724	9763
Фінансовий лізинг	1460	1640	1753	293
Споживчі кредити	9004	5792	4669	-4335
Кредитні картки та овердрафти	12883	12401	8197	-4686
Іпотечне кредитування	99	103	129	30
Автокредитування	0,2	0,2	0,2	0
Мінус: очікувані кредитні збитки	-5322	-15443	-7416	-2094
Всього кредитів та авансів клієнтам	53086	43770	52058	-1028

У табл. 3.4 представлено розбивку роздрібних кредитів, у тому числі споживчі кредити, кредитні картки та овердрафти, іпотечні кредити та автокредити. Корпоративні кредити, натомість, зосереджені переважно на фінансовому лізингу.

У 2023 році обсяги корпоративних кредитів зросли до 44 724 млн грн, що на 9 763 млн грн більше, ніж у 2021 році. Фінансовий лізинг також мав позитивну траєкторію, збільшившись з 1 460 млн грн у 2021 році до 1 753 млн грн у 2023 році, що на 293 млн грн більше, ніж у 2021 році.

Натомість кредити фізичним особам скоротилися. Споживчі кредити впали з 9 004 млн грн у 2021 році до 4 669 млн грн у 2023 році, а кредитні картки та овердрафти зменшилися з 12 883 млн грн до 8 197 млн грн. Іпотечні кредити зросли з 99 млн грн до 129 млн грн, тоді як автокредитування залишилося стабільним.

У 2023 році загальна сума кредитів та авансів клієнтам становила 5 058 млн грн, що на 1 028 млн грн менше, ніж у 2021 році.

Для побудови ефективної кредитної політики комерційного банку, яка б відповідала потребам клієнтів та охоплювала більшу частку ринку, важливо проаналізувати кредитний портфель АТ «ПУМБ» за секторами економіки у 2021-2023 роках, як показано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Кредитний портфель АТ «ПУМБ» в розрізі галузей економіки протягом 2021-2023 рр., млн. грн [29,30,31]

Галузь економіки	2021	2022	2023
Торгівля та агентські послуги	21987	13210	16452
Харчова промисловість та сільське господарство	12304	12783	15763
Фізичні особи	8659	18297	12996
Транспорт, послуги зв'язку та інфраструктура	2740	2693	3900
Гірничо-видобувна галузь та енергетика	2634	2753	2561
Будівництво та нерухомість	2598	2717	2212
Металургія	2237	1554	1803
Машинобудування	1946	3111	1143
Переробка деревини	908	715	879
Хімічна галузь	853	466	686
Небанківські фінансові установи	556	106	82
Інше	990	803	992

Наведена табл. 3.5 дає уявлення про структуру клієнтських кредитів у 2021-2023 роках, допомагаючи визначити галузі з найбільшими частками кредитування, проілюстрованими на рис. 3.3.

Найбільша частка кредитного портфеля припадає на фізичних осіб, тоді як торгівля та агентські послуги стабільно посідають друге місце протягом усіх цих років. У 2021-2023 роках будівництво та нерухомість становили значний сегмент, на який припадало 14% загального обсягу кредитів, хоча з часом їхня частка помітно знизилася.

Очевидним є зростання кредитів у харчову промисловість та сільське господарство. На кінець 2023 року кредити фізичним особам сягнули 12 996 млн грн порівняно з 8 659 млн грн у 2021 році. Кредити у сферу торгівлі та агентських

послуг склали 16 452 млн грн, а в харчову промисловість та сільське господарство – 15 763 млн грн.



Рисунок 3.3 – Галузевий аналіз структури кредитів АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр. [29, 30,31]

У 2023 році найменші частки в структурі кредитів мали деревообробна та хімічна промисловість – 1% та 2% відповідно. Металургія та небанківські фінансові установи утримували 2% та 0,6% портфеля, а будівництво – 3%. Розподіл кредитів за секторами економіки демонструє помітні зрушення, зокрема, зростання кредитування фізичних осіб та харчової промисловості.

Щодо кредитних можливостей банку можна зробити кілька висновків. Кредитування фізичних осіб демонструє зростання, що підкреслює привабливість банку для клієнтів у цій сфері. Зростання роздрібних кредитів з 8 659 млн грн у 2021 році до 12 996 млн грн у 2023 році відображає сильну кредитну політику, орієнтовану на потреби споживачів.

Торгівля та агентські послуги залишаються важливими сферами кредитування зі стабільними обсягами кредитування. Зростання обсягів

кредитування харчової промисловості та сільського господарства ще раз демонструє здатність банку реагувати на зміни ринкового попиту.

У деяких галузях обсяги кредитування скоротилися, зокрема в будівництві, нерухомості, металургії та небанківських фінансових установах. У разі погодження стратегій розширення обсягів кредитування у галузях, що мають нижчі темпи зростання, або від'ємні темпи, для банку відкриється потенціал зростання привабливості на ринку.

Загалом, кредитний потенціал банку виглядає багатообіцяючим, особливо з акцентом на роздрібне кредитування та адаптивність до ринкових умов. Зосередження уваги на секторах, де частка кредитів зменшується, та розробка стратегій підтримки сприятиме сталому розвитку та зростанню.

3.2 Апробація моделі оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ»

Перед оцінкою ефективності управління кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» розглянемо таблицю оцінки ефективності кредитного потенціалу банку для різних значень ICPS (інтегрального показника моделі) (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» для різних значень показника ICPS (інтегральний показник ефективності кредитного потенціалу)

Значення показника	Характеристика ефективності кредитного потенціалу
> 0,8 / > 80	Дуже висока
0,6-0,8 / 60-80	Висока
0,4-0,6 / 40-60	Помірна
0,2-0,4 / 20-40	Низька
< 0,2 / < 20	Дуже низька

Надалі проведемо оцінку показників моделі за період 2021-2023 рр. (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінка показників моделі відповідно до даних АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
LPQI (Індекс якості кредитного портфеля)	0,76	0,61	0,69	-0,07	-9,21
ACAR (Скоригований коефіцієнт адекватності капіталу)	0,87	0,74	0,77	-0,1	-11,49
CLR (Коефіцієнт кредитного левериджу)	0,41	0,57	0,49	0,08	19,51
MSA (Поправка на макроекономічну чутливість)	0,69	0,45	0,54	-0,15	-21,74
PCA (Прибутковість кредитної діяльності)	0,86	0,79	0,87	0,01	1,16

Завдяки результатам оцінки показників можемо розрахувати інтегровану оцінку кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр. Для розрахунку показника необхідно визначити вагу кожного показника (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Вага показників для інтегрованого показника ефективності кредитного потенціалу АТ «ПУМБ»

Показник	Вага показника
LPQI (Індекс якості кредитного портфеля)	0,2 (20%)
ACAR (Скоригований коефіцієнт адекватності капіталу)	0,15 (15%)
CLR (Коефіцієнт кредитного левериджу)	0,2 (20%)
MSA (Поправка на макроекономічну чутливість)	0,25 (25%)
PCA (Прибутковість кредитної діяльності)	0,2 (20%)

Розрахуємо інтегрований показник ефективності кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» та проведемо його оцінку у динаміці протягом 2021-2023 рр. (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Оцінка інтегрованого показника ефективності кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» протягом 2021-2023 рр

Показник	Вага показника	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
		2021	2021	2021		
LPQI (Індекс якості кредитного портфеля)	0,2	0,152	0,122	0,138	-0,014	-9,211
ACAR (Скоригований коефіцієнт адекватності капіталу)	0,15	0,1305	0,111	0,1155	-0,015	-11,494
CLR (Коефіцієнт кредитного левериджу)	0,2	0,082	0,114	0,098	0,016	19,512
MSA (Поправка на макроекономічну чутливість)	0,25	0,1725	0,1125	0,135	-0,038	-21,739
PCA (Прибутковість кредитної діяльності)	0,2	0,172	0,158	0,174	0,002	1,163
Σ / Інтегрований показник	1	0,709	0,6175	0,6605	-0,049	-6,841

Оцінка кредитного потенціалу АТ «ПУМБ» на основі моделі інтегрованого індикатора з 2021 по 2023 рр. дає детальне уявлення про управління ризиками та фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного клімату. Важливі висновки щодо операційних сильних та слабких сторін банку можна зробити, проаналізувавши результати за кожним компонентом, а також інтегрований показник кредитного потенціалу (ICPS).

Якість кредитного портфеля банку знизилася, про що свідчить індекс якості кредитного портфеля (LPQI), який знизився з 0,76 у 2021 році до 0,69 у 2023 році. Це свідчить про те, що частка непрацюючих кредитів у загальному обсязі кредитів зросла, що знижує загальний кредитний потенціал банку. Тенденція викликає занепокоєння, оскільки означає, що кредитні операції банку можуть бути недостатньо захищеними від кредитного ризику, що може вимагати більш ефективних методів зниження ризиків або більш суворих правил андеррайтингу.

Аналогічна тенденція до зниження спостерігається і в коефіцієнті достатності (адекватності) регулятивного капіталу (ACAR), який знизився з 0,87 у 2021 році до 0,77 у 2023 році. Зниження означає, що протягом спостережуваного періоду буфер капіталу банку був розмитий. Тенденція до

зниження свідчить про те, що банк може мати проблеми з утриманням достатнього капіталу для покриття можливих збитків, навіть після коригування на кредитний та валютний ризики, а також регіональні економічні умови. Зниження показника може вплинути на його здатність підтримувати кредитну експансію в нестабільному економічному середовищі, особливо в країні зі значними макроекономічними ризиками, як Україна.

І навпаки, коефіцієнт кредитного левериджу (CLR) демонструє зростання з 2021 до 2023 року, збільшившись з 0,41 до 0,49. Це свідчить про посилення впливу системних ризиків, хоча також вказує на більш активне використання левериджу в кредитному портфелі банку, що може покращити можливості короткострокового кредитування. Вищий коефіцієнт левериджу вказує на необхідність обережності у досягненні балансу між цілями зростання та фінансовою стабільністю і може підвищити фінансову вразливість, особливо під час економічних спадів.

Помітно знизився показник коригування макроекономічної чутливості (MSA), який знизився з 0,69 балу у 2021 році до 0,54 балу у 2023 році. Це свідчить про зростаючу чутливість до макроекономічних факторів, таких як волатильність обмінного курсу, коливання ВВП та інфляція. Різне зниження означає, що стійкість банку послаблюється, оскільки зовнішні економічні шоки мають більший вплив на його кредитні операції. Індикатор підкреслює, наскільки важливо для банку впроваджувати гнучкі процедури управління ризиками, адаптовані до регіональних економічних труднощів.

Цікаво, що показник прибутковості кредитної діяльності (PSA) залишився відносно стабільним, незначно підвищившись з 0,86 у 2021 році до 0,87 у 2023 році. Стабільність є обнадійливою, оскільки свідчить про те, що, незважаючи на зовнішні перешкоди, кредитна діяльність банку продовжує приносити стабільний дохід. Стабільно високі значення PSA свідчать про операційну ефективність в управлінні кредитними портфелями для забезпечення прибутковості та позитивно впливає на загальний кредитний потенціал.

Інтегральний показник кредитного потенціалу (ICPS), який об'єднує ці показники в комплексну оцінку, знизився з 0,709 у 2021 році до 0,6605 у 2023 році, а темпи зростання становили -6,841%. Загальне зниження підкреслює сукупний вплив погіршення якості кредитного портфеля, зниження адекватності капіталу, підвищеного боргового навантаження та підвищеної макроекономічної чутливості. Загальний кредитний потенціал банку послабився протягом спостережуваного періоду, про що свідчить той факт, що незначне покращення прибутковості було недостатнім для протидії цим негативним тенденціям.

В цілому, результати свідчать про те, що АТ «ПУМБ» все важче підтримувати сильний кредитний потенціал в умовах нестабільного фінансового клімату. Ключові показники, такі як LPQI, ACAR та MSA, знизилися, що підкреслює необхідність цілеспрямованих заходів для покращення управління кредитним ризиком, посилення буферів капіталу та зменшення макроекономічної чутливості. Крім того, банк може використовувати стійкість, яку забезпечує стабільність прибутковості, як основу для здійснення коригувальних дій.

Банку необхідно акцентуватися на тактиці диверсифікації кредитного профіля, або підвищення адекватності капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку або додаткових вливань капіталу, а також впровадження складних методів моделювання ризиків для кращого прогнозування та зниження макроекономічних ризиків з метою підвищення свого кредитного потенціалу. Інтегрована оцінка підкреслює, наскільки важливо застосовувати збалансований підхід, який захищає фінансову стабільність і водночас забезпечує стійке зростання.

3.3 Шляхи вдосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ» в умовах фінансової нестабільності

Удосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ» у період фінансової нестабільності потребує ґрунтовної стратегії, яка враховує основні змінні, що впливають на кредитну діяльність. Аналіз показників діяльності банку

за 2021-2023 роки виявив серйозні недоліки, які необхідно усунути для підтримки довгострокових кредитних операцій. Проблеми фінансової нестабільності вимагають стратегічних підходів, заснованих на наукових теоріях зниження ризиків та фінансового менеджменту, особливо в умовах системної невизначеності та макроекономічної нестабільності.

Покращення якості кредитного портфеля є одним із ключових компонентів нарощування кредитного потенціалу. Зростання непрацюючих кредитів свідчить про зниження індексу якості кредитного портфеля (LPQI), що ускладнює підтримку кредитних операцій. Для вирішення цієї проблеми банк повинен посилити свою систему оцінки кредитного ризику, приділяючи особливу увагу ретельній перевірці та процедурам андеррайтингу. Спроможність банку оцінювати кредитоспроможність позичальника, прогнозувати ймовірність дефолту та належним чином коригувати умови кредитування може бути покращена шляхом інтеграції моделей машинного навчання та передової предикативної аналітики. Для кращого розуміння можливих ризиків це передбачає вивчення більшої кількості даних про позичальників, включаючи нетрадиційні показники.

Ще одним важливим аспектом, який потребує негайного вирішення, є достатність капіталу. Про тенденцію до зниження здатності банку протистояти втратам від кредитного ризику свідчить показник скоригованого коефіцієнта достатності (адекватності) капіталу (ACAR). АТ «ПУМБ» варто замислитися над оптимізацією структури капіталу для боротьби з цим явищем. Оптимізація структури капіталу передбачає залучення додаткових коштів через субординований борг або розміщення акцій, особливо на світових ринках, де все ще існує значний інтерес інвесторів до українських банківських активів. Водночас, зберігаючи більшу частку прибутку та зменшуючи дивідендні виплати в часи підвищеної нестабільності, банк повинен зміцнювати свої внутрішні процеси генерування капіталу. Регуляторні методи оптимізації капіталу, такі як запровадження процедур, що відповідають вимогам Базеля III,

також можуть гарантувати, що банк має достатньо резервів для покриття непередбачуваних збитків.

Зростання коефіцієнта кредитного левериджу (CLR) свідчить про більшу залежність від кредитного плеча в кредитному портфелі, що створює серйозні довгострокові ризики, навіть якщо це може підвищити короткострокову прибутковість. Банку слід обережніше підходити до управління левериджем, щоб зменшити цей ризик. Обережна політика управління левериджем передбачає надання переваги ліквідності над агресивною кредитною експансією та коригування співвідношення кредитів до депозитів відповідно до поточних ринкових умов. Крім того, зменшення залежності від нестабільних короткострокових зобов'язань через диверсифікацію джерел фінансування з метою залучення стабільних довгострокових джерел фінансування може допомогти банку пережити економічні спади.

Поправка на макроекономічну чутливість (MSA), яка вимірює макроекономічну чутливість, стала основним предметом занепокоєння. Через чутливість банку до зовнішніх впливів, таких як зростання ВВП, інфляція та коливання валютних курсів, необхідно впроваджувати динамічні методи управління ризиками. Інсайдерська інформація про нові ризики та їхній можливий вплив на кредитний портфель банку в режимі реального часу може бути отримана шляхом створення в організації спеціалізованого підрозділу макроекономічного аналізу. Банк також повинен включити стрес-тестування та сценарний аналіз до свого інструментарію з управління ризиками. Банк може проактивно змінювати свої кредитні стратегії для зменшення впливу несприятливих умов шляхом моделювання різних макроекономічних сценаріїв. Географічна диверсифікація кредитних операцій може також зменшити залежність від галузей і регіонів, які непропорційно сильно страждають від регіональних економічних потрясінь.

Підґрунтям для стійкості є стабільність прибутковості кредитної діяльності, про що свідчить показник PCA. Проте підвищення операційної ефективності кредитних процедур може ще більше підвищити прибутковість і

зміцнити кредитоспроможність банку. Цифрова трансформація може спростити процедури видачі та обслуговування кредитів, знизити операційні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Крім того, банк може підвищити прибутковість, впроваджуючи моделі ціноутворення на основі ризиків, які узгоджують процентні ставки та комісії з профілем ризику позичальника. Це гарантуватиме, що банк належним чином враховує кредитний ризик.

У комплексному підході до управління кредитним потенціалом необхідно також враховувати ширший інституційний та регуляторний ландшафт. Важливо співпрацювати з регуляторами для приведення процедур управління ризиками у відповідність до національних та міжнародних стандартів. Через комунікацію з Національним банком України АТ «ПУМБ» може просувати заходи, які сприятимуть стабільності у фінансовому секторі, такі як більш гнучкі стратегії управління валютним ризиком та більш чіткі рекомендації щодо вимог до достатності капіталу. Процедури прийняття рішень у банку також можуть бути посилені шляхом впровадження найкращих міжнародних практик корпоративного управління, які гарантують підзвітність та відкритість в управлінні кредитними операціями.

Іншим важливим компонентом кращого управління кредитним потенціалом є інвестиції в людський капітал. Створення групи висококваліфікованих ризик-менеджерів, кредитних аналітиків та фахівців з макроекономіки може допомогти банку краще справлятися зі складними фінансовими ситуаціями. Банк може підтримувати свою позицію на передньому краї галузевої практики, впроваджуючи постійні навчальні програми, які зосереджуються на передових фінансових технологіях та стратегіях управління ризиками. Доступ до найсучасніших досліджень та ідей також можна отримати завдяки партнерству з академічними установами та міжнародними фінансовими організаціями.

Залучення зацікавлених сторін та комунікація з ними мають бути головними пріоритетами банку. Під час фінансової нестабільності важливо будувати довіру, і АТ «ПУМБ» може зробити це, підтримуючи відкриті лінії

зв'язку з інвесторами, вкладниками та позичальниками. Ефективна комунікація демонструє відданість банку відповідальному фінансовому менеджменту, регулярно розкриваючи інформацію про свої ризики, достатність капіталу та результати макроекономічних стрес-тестів.

Отже, для удосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ» в умовах фінансової нестабільності необхідна багатогранна стратегія, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Важливими заходами є зниження макроекономічної чутливості, підвищення операційної прибутковості, розумне управління левериджем, покращення якості кредитного портфеля та оптимізація достатності капіталу. У поєднанні з інвестиціями в технології, людський капітал та відкриту комунікацію зі стейкхолдерами ці заходи можуть забезпечити банку довгострокове зростання та стійкість в умовах економічної невизначеності. В банківській галузі України АТ «ПУМБ» може впоратися з фінансовою нестабільністю та зміцнити свої позиції як надійного кредитного провайдера, впроваджуючи далекоглядний, науково обґрунтований підхід.

Висновки за розділом 3

Аналіз кредитного потенціалу банку та апробація розробленої моделі, які проведені у дослідженні, стали основою для розробки цільових стратегій удосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ». Пропозиції містять положення щодо удосконалення оптимізації капіталу, впровадження сучасних систем оцінки ризиків, використання динамічних методів управління. Запропоновані удосконалення спрямовані на зміцнення фінансового стану банку, зниження системних ризиків та забезпечення стійкої прибутковості в умовах фінансової нестабільності та зовнішньоекономічних викликів.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання поставленої мети можемо зробити наступні висновки:

- досліджено економічну суть ресурсного потенціалу банку. Визначено наскільки важливо розуміти та управляти ресурсним потенціалом банку як більш широким та динамічним поняттям, ніж ресурсна база. Підкреслюється, що ресурсний потенціал включає як потенційні ресурси і резерви, які можуть бути мобілізовані за допомогою стратегічного управління, так і фінансові активи, які банк має у своєму розпорядженні на даний момент. Стратегія містить як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, такі як організаційні навички, технології та людський капітал, на додаток до впливу внутрішніх і зовнішніх змінних, таких як динаміка ринку, регуляторна база та економічна політика. Результати дослідження підкреслюють, що максимізація структури ресурсів, забезпечення збалансованості активів і пасивів та використання можливостей для довгострокового зростання є важливими складовими ефективного управління ресурсним потенціалом. Банки можуть підвищити свою операційну ефективність, адаптуватися до мінливих вимог ринку та зберегти довгострокову конкурентоспроможність - особливо у складні економічні часи - зосередившись на більш комплексному розумінні ресурсного потенціалу;

- обґрунтовано чинники впливу на формування ресурсного потенціалу банків. Окреслено взаємодію зовнішніх, внутрішніх та організаційних чинників, що підкреслює комплексний характер факторів, які впливають на формування ресурсного потенціалу банків. Детально досліджено яким чином зовнішні змінні, такі як глобальні банківські тенденції, іноземні інвестиції та економічна стабільність, значною мірою впливають на ресурсний потенціал банків. Водночас внутрішні системи, такі як креативні методи мобілізації ресурсів, кваліфікація персоналу та плани фінансового менеджменту, є важливими для забезпечення гнучкості та розширення. Визначено наскільки важливими для оптимізації ресурсів є державне регулювання та політика, особливо коли йдеться

про сприяння фінансовій стабільності та прозорості. Важливо, що іноземний банківський капітал покращує операційні процедури та диверсифікує ресурси, але він також несе з собою ризики, такі як волатильність ринку та відсутність узгодженості з внутрішніми економічними пріоритетами. Аналіз показує, що на формування та використання ресурсів банків безпосередньо впливає економічна динаміка, зокрема інфляція, коливання ВВП та прибутковість бізнесу. Отримані результати свідчать про те, що ресурсний потенціал банків;

- розроблено концептуальні підходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності. Досягнення фінансової стабільності та стійкості вимагає багатогранної стратегії, яка включає в себе надійні системи діагностики та моніторингу, ефективні методи розподілу ресурсів та сучасні принципи управління. Для максимізації прибутковості при одночасному зниженні ризиків необхідна збалансована капіталізація, диверсифікація джерел фінансування та узгодження активів і пасивів. Для ефективного управління як внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу на ресурсний потенціал, дослідження також підкреслює важливість методичного підходу, що поєднує наукову обґрунтованість, адаптивність та стратегічне планування. Зокрема, створення концептуальних засад і моделей – таких як збалансовані системи показників та діагностичні інструменти – пропонує банкам дієві способи підвищення гнучкості та ефективності управління ресурсами. Зрештою, вдосконалення управління ресурсним потенціалом є стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокового зростання, а не просто реакцією на фінансову нестабільність;

- проведено оцінку ресурсного забезпечення діяльності банківських установ. Банки продемонстрували здатність змінювати свої підходи в період з 2019 по 2023 рік, зокрема перерозподіляючи ресурси на користь державного кредитування для фінансування державних проєктів та витрат, пов'язаних з війною. Споживче кредитування демонструвало стабільне зростання, що свідчить про подальшу залежність від особистого кредитування, тоді як кредитування бізнесу дещо скоротилося, що відображає економічну

невизначеність та посилення банківського регулювання. Попри фінансову нестабільність, помітне зростання депозитів як фізичних, так і юридичних осіб свідчить про те, що довіра населення до банківського сектору залишається високою. Під час аналізу зроблено акцент на використанні методів зниження ризиків, різноманітних джерел фінансування та стратегіях управління ресурсами для збереження операційної стабільності та сприяння економічному відновленню у нестабільному середовищі;

- проаналізовано систему моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банку в умовах фінансової нестабільності. Особливо у світлі фінансової нестабільності та зовнішніх перешкод, таких як воєнний стан в Україні, проведений аналіз визначає необхідність системи моніторингу, діагностики та модифікації ресурсного потенціалу банківських установ. Нефінансові елементи, такі як організаційна гнучкість, цифрові ресурси та стратегічна адаптивність, повинні бути інтегровані з традиційними фінансовими показниками для досягнення ефективного управління ресурсами. Банки можуть оцінювати як матеріальні, так і нематеріальні активи, узгоджувати ресурсні стратегії з мінливими вимогами зовнішнього середовища та підтримувати операційну ефективність в умовах невизначеності, впроваджуючи збалансовану систему показників (BSC). Взаємопов'язані елементи системи – управлінські ноу-хау, оптимізація ресурсів та адаптивні стратегії, керовані BSC – дозволяють динамічно перерозподіляти пріоритети у відповідь на зовнішні вимоги. Система циклічного та адаптивного управління гарантує стійкість, стратегічне узгодження та стає зростання, дозволяючи банкам працювати у нестабільному середовищі;

- розроблено модель оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку. Модель необхідна для усунення недоліків традиційних методів оцінки в умовах складної ринкової динаміки та фінансової нестабільності. З метою врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на кредитоспроможність, модель містить ключові кількісні показники, зокрема індекс якості кредитного портфеля (LPQI), скоригований

коефіцієнт адекватності капіталу (ACAR), коефіцієнт левериджу (CLR), поправку на макроекономічну чутливість (MSA) та прибутковість кредитної діяльності (PCA). Модель пропонує динамічну та гнучку оцінку загальної стійкості та кредитного потенціалу банку шляхом об'єднання цих показників в Інтегрований показник кредитного потенціалу (ICPS). Модель, спеціально розроблена для вирішення унікальних труднощів, з якими стикаються українські банки, особливо в умовах геополітичної та економічної нестабільності, приділяє велику увагу адаптивності, коригуванню регіональних ризиків та стратегічному узгодженню з довгостроковими цілями фінансової стабільності;

- проаналізовано кредитний потенціал АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр., за результатами якого можемо констатувати, що АТ «ПУМБ» продемонстрував послідовне покращення ресурсної бази та фінансової стійкості у 2021-2023 роках. Власний капітал збільшився до 7 787 млн грн у 2023 році, що свідчить про покращення фінансового стану, попри падіння у 2022 році. Завдяки збільшенню депозитів як юридичних, так і фізичних осіб, загальні зобов'язання банку також зросли. АТ «ПУМБ» більш обережно підходив до кредитування, про що свідчить зниження коефіцієнта кредитної активності з 50,73% у 2021 році до 33,95% у 2023 році. Кредитний портфель продемонстрував різноспрямовану динаміку: кредити фізичним особам скоротилися, тоді як корпоративне кредитування різко зросло. У той час як такі галузі, як металургія та будівництво, зазнали спаду, такі важливі сектори, як торгівля, агентські послуги та харчова промисловість, продемонстрували зростання. Попри те, що АТ «ПУМБ» потребує стратегічних коригувань, кредитний потенціал банку в цілому залишається сильним, з обнадійливими перспективами в роздрібному кредитуванні та інших секторах;

- апробовано на матеріалах АТ «ПУМБ» модель оцінювання ефективності управління кредитним потенціалом банку, за результатами якого можемо зробити висновок, що відбувається зниження кредитного потенціалу банку, яке відобразилося на інтегральному показнику кредитного потенціалу (ICPS), який знизився на 6 пунктів, або на 84%. Про збільшення непрацюючих кредитів

свідчить зниження індексу якості кредитного портфеля (LPQI). Про зменшення буферів капіталу також свідчить зниження скоригованого коефіцієнту адекватності капіталу (ACAR). Коефіцієнт левериджу (CLR) зріс у дослідженому періоді, що свідчить про вищий рівень системного ризику. Крім того, суттєво знизився показник поправки на макроекономічну чутливість (MSA), що свідчить про підвищену чутливість до зовнішніх економічних шоків. Для відновлення кредитного потенціалу банку необхідно покращити управління ризиками, адекватність капіталу та адаптивність до зовнішніх економічних коливань, навіть попри те, що прибутковість кредитної діяльності (PCA) залишилась стабільною. Результати апробації моделі підкреслюють необхідність та, попри стабільну прибутковість, потребу в удосконаленні управління кредитним потенціалом;

- рекомендовано шляхи вдосконалення управління кредитним потенціалом АТ «ПУМБ» в умовах фінансової нестабільності, а саме впровадження комплексної стратегії усунення фінансових слабкостей АТ «ПУМБ». Аналіз показників діяльності АТ «ПУМБ» за 2021-2023 роки виявив суттєві проблеми, такі як падіння індексу якості кредитного портфеля (LPQI) та зниження скоригованого коефіцієнту адекватності капіталу (ACAR). Проблеми підкреслюють необхідність кращої оптимізації капіталу та оцінки кредитних ризиків. Посилення системи оцінки кредитного ризику, впровадження прогностної аналітики, покращення структури капіталу за рахунок збільшення фінансування та регуляторних заходів, а також більш виваженого управління борговими зобов'язаннями – все це є частиною запропонованої стратегії. Важливо диверсифікувати кредитні операції та використовувати динамічні стратегії управління ризиками, такі як стрес-тестування, для зменшення макроекономічної чутливості. Впровадження ціноутворення на основі ризиків, цифрової трансформації та підвищення операційної ефективності сприятиме збільшенню прибутковості банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездітко Ю. М. Оцінка показників присутності іноземного капіталу у банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2 (19). С. 305-314.
2. Бойко С. В., Герасименко Д. Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1825/1761> (дата звернення: 10.11.2024).
3. Валовий внутрішній продукт в Україні 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 15.10.2024).
4. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 104-108.
5. Гладчук О. М., Ткачук І. Я., Харабара В. М. Банківські ресурси: в схемах, таблицях, коментарях: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2020. 207 с.
6. Гречанікова М. О. Управління ресурсами комерційного банку. Київ: НАУ, 2020. 111 с.
7. Дослідження обсягів залучених кредитів та депозитів юридичними особами та ФОП. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-obsagiv-zalucenih-kreditiv-ta-depozitiv-uridicnimi-osobami-ta-fop> (дата звернення: 15.10.2024).
8. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць НАДПСУ*. 2019. № 3 (81). С. 48-64.
9. Єрохін С. А., Підбуртний В. В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2023. № 1 (259). С. 35-42.
10. Журавель І. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсів банківської установи. Київ: НАУ, 2022. 90 с.

11. Заболотна А. І. Формування ресурсної бази банківської установи в умовах зовнішніх викликів. Суми, 2023. 46 с.
12. Кількість банків в Україні (2008-2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 15.10.2024).
13. Криховецька З. М. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банку. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-10> (дата звернення: 10.10.2024).
14. Курдибайло Н. Ю. Впровадження системи ресурсного менеджменту на промисловому підприємстві. Київ: КПП ім. І. Сікорського, 2024. 95 с.
15. Ларіонова К. Л., Капінос Г. І., Балактіонова Д. О. Проблеми формування фінансових ресурсів банківської системи України в умовах фінансової нестабільності. Вісник ХНУ. 2020. № 6. С. 7-16.
16. Матвійчук Н., Жигар Н., Петриняк А. Чинники впливу на депозитку політику банків України. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4127/4057> (дата звернення: 15.11.2024).
17. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник УНУ. 2019. № 23 (2). С. 17-22.
18. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1. С. 163–167.
19. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 16.10.2024).
20. Огляд банківського сектору. Серпень 2023 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-08.pdf?v=4 (дата звернення: 15.10.2024).
21. Орехова К. В., Костюков О. А. Сутність власних фінансових ресурсів банку та особливості їх формування в Україні. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 18. С. 124-129.

22. Панасенко Г. О. Синтезоване бачення поняття «ресурсний потенціал банку» в контексті розвитку економічної теорії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23 (12). С. 291-297.
23. Прасолова С. П. Порівняльна оцінка конкурентної позиції вітчизняних та іноземних банків на ринку України: актуальні аспекти. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2021. № 1 (102). С. 51-60.
24. Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 969). URL: <http://www.evd-journal.org/download/2022/03/05-Pushak.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).
25. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf (дата звернення: 20.10.2024).
26. Сацута А. С. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Дніпро: ДДАЕУ, 2021. 98 с.
27. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Економічний простір. 2020. № 153. С. 75-82.
28. Федішин М. П., Павук І. В. Ресурсний потенціал комерційних банків як індикатор фінансової стійкості та надійності банківської галузі в умовах зовнішніх дисбалансів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 3 (52). С. 275-293.
29. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__fuib_23fsu_isa_ukr.pdf?v=638497404704089380 (дата звернення 06.10.2024).
30. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__fuib_22fsu_isa_with%20signatures.pdf?v=63818798375004805 (дата звернення 06.10.2024).

31. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__fuib_21fsu_isa_with%20signatures.pdf?v=638018659905849369 (дата звернення 06.10.2024).
32. Хома І. Б., Парірник С. Є. Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1694/1629> (дата звернення: 10.11.2024).
33. Чмутова І. М., Нікітіна А. В. Визначення впливу макроекономічних факторів на раціональність структури джерел банківських ресурсів. *Вісник ОНУ*. 2019. № 24 (3). С. 201-206.
34. Chand S., Singh H., Ray T. Evolving heuristics for the resource constrained project scheduling problem with dynamic resource disruptions, *Swarm and Evolutionary Computation*, 2019. № 44, P. 897–912.
35. Danshyna S. General approach to project material resources management. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2021. № 1 (15). С. 43-52.
36. Doerr S. Bank geographic diversification and funding stability. *BIS Working Papers*. 2024. № 1221. 75 p.
37. Global Financial stability report 2023-2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (дата звернення: 16.10.2024).
38. Global financial stability report. Lower for Longer. Washington: International Monetary Fund, Publications Services, 2019. 109 p.
39. Kirileiza I. S. Theoretical aspects of the study of the economic substance of the resource base of the bank. *Scientific journal of Kherson State University*. 2019. № 1. P. 84-86.
40. Löyttyniemi T. Financial instability in 2022-2023: Causes, risks, and responses. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-instability-2022-2023-causes-risks-and-responses> (дата звернення: 15.09.2024).

41. Obadire A. M. Basel III Capital Regulations and Bank Efficiency: Evidence from Selected African Countries. *J. Financial Stud.* 2022. № 10 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/57> (дата звернення: 15.09.2024).
42. Pernall K. Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. *Theory and Society*. 2020. № 49. P. 277-306.
43. Rajesh G. A., Nanthini M., Sivaranjani P., Prakash P., Gokulanathan S. Impact of capital structure on financial performance of small finance banks. *International journal of mechanical engineering*. 2021. № 6. P. 753–757
44. Togaev U. S. ugli., Zubaydullaev F. A. The Importance of Forming a Marketing and Financial Strategy in Banking. *International Journal of Development and Public Policy*. 2022. № 2(5). P. 23–27
45. Xie Z. Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia. *New Trends in Corporate Finance for Sustainability*. 2022, № 14 (6). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3512> (дата звернення: 15.09.2024).
46. Xu T. T. Bank Profitability and Financial Stability. *IMF Working Paper*. 2019. № 19 (5). DOI:10.5089/9781484390078.001 (дата звернення: 11.11.2024).