

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

студент 4 курсу групи 472-2
денної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»

Штунік Дмитро Васильович _____

Керівник:

доцент кафедри фінансів і кредиту

Марич Максим Григорович _____

*До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № _____ від _____ червня 2026 р.
Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ доц. Харабара В.М.*

АНОТАЦІЯ

Штуник Д.В. Управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк» в умовах трансформації банківської системи України – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, Чернівці, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування й управління ресурсною базою банківських установ в сучасних умовах функціонування фінансової системи України. У роботі розкрито економічну сутність ресурсної бази банку, охарактеризовано її структуру, основні джерела формування та значення у забезпеченні фінансової стійкості банківської установи.

Ключові слова: банк, ресурсна база, банківські ресурси, фінансова стійкість, капітал банку, депозитна політика, ліквідність, ресурсна політика, цифровізація, АТ «Ощадбанк».

SUMMARY

Shtunyk D. V. Management of the Resource Base of JSC “Oschadbank” in the Conditions of Transformation of the Banking System of Ukraine – Manuscript. Qualification paper for obtaining the first level of higher education “Bachelor” in specialty 072 “Finance, Banking, Insurance and Stock Market”. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2026.

The qualification paper is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation and management of the resource base of banking institutions under modern conditions of the functioning of the financial system of Ukraine. The paper reveals the economic essence of the bank’s resource base, characterizes its structure, main sources of formation, and significance in ensuring the financial stability of a banking institution.

Keywords: bank, resource base, banking resources, financial stability, bank capital, deposit policy, liquidity, resource policy, digitalization, JSC “Oschadbank”.

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

Штуник Д.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	7
1.1. Суть і склад ресурсної бази банківських установ.....	7
1.2. Головні джерела формування фінансових ресурсів банку.....	11
1.3. Нормативно-правове забезпечення процесу формування ресурсної бази банків в Україні.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА СТРУКТУРИ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	20
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк».....	20
2.2. Оцінка динаміки та структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки.....	23
2.3. Оцінка впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ.....	40
3.1. Основні проблеми формування ресурсної бази банків в сучасних умовах.....	40
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк».....	45
3.3. Перспективні напрями розвитку ресурсної політики банків України.....	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування банківської системи України питання формування та управління ресурсною базою банків набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна, нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси, валютні коливання та підвищення загального рівня фінансових ризиків суттєво впливають на діяльність банківських установ і потребують адаптації їх ресурсної політики до нових умов функціонування. За таких обставин забезпечення стабільності ресурсної бази стає однією з ключових передумов підтримання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості банків.

Особливого значення ця проблема набуває для системно важливих банків, зокрема АТ «Ощадбанк», який відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності банківського сектору та фінансуванні економіки держави в умовах воєнного стану. Зростання ризиків відтоку коштів, зміна структури депозитної бази, необхідність дотримання нормативів ліквідності та капіталу, а також посилення конкуренції за фінансові ресурси зумовлюють потребу у вдосконаленні механізмів управління ресурсною базою банку. У зв'язку з цим дослідження структури, динаміки та ефективності використання ресурсів банківської установи є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Питання формування та ефективного управління фінансовими ресурсами банківських установ є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління ресурсною базою банків зробили такі українські науковці, як О. В. Васюренко, О. Д. Вовчак, О. В. Дзюблюк, А. М. Мороз, М. І. Савлук, В. І. Міщенко, О. А. Кириченко, С. В. Науменкова, Л. О. Примостка та інші. У їхніх працях досліджуються питання формування банківських ресурсів, управління ліквідністю, забезпечення фінансової стійкості та оптимізації структури капіталу

банківських установ.

Водночас проблематика підвищення ефективності залучення фінансових ресурсів, управління ризиками та розвитку сучасних механізмів банківського фондування активно досліджується і зарубіжними науковцями, серед яких Пітер Роуз, Тімоті Кох, Фредерік Мішкін, Ентоні Сондерс, Джозеф Сінкі, Девід Марстон та інші. Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділено питанням цифровізації банківської діяльності, диверсифікації джерел фінансування, інтеграції ESG-підходів та адаптації ресурсної політики банків до умов глобальної економічної нестабільності.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та управління ресурсною базою банківської установи на прикладі АТ «Ощадбанк», оцінка її структури, динаміки та впливу на фінансову стійкість банку в умовах воєнного стану, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління банківськими ресурсами з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківського сектору та міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- дослідити економічну сутність ресурсної бази банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банківської установи;
- розглянути основні джерела формування банківських ресурсів та особливості управління власним, залученим і запозиченим капіталом банку;
- визначити основні підходи та методи оцінки ефективності управління ресурсною базою банківської установи;
- проаналізувати динаміку та структуру ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки;
- здійснити оцінку впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк»;
- дослідити дотримання банком нормативів капіталу та основних показників фінансової стійкості;

- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк» із урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду;

- визначити перспективні напрями розвитку ресурсної політики банків України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління ресурсною базою банківських установ в умовах нестабільного фінансового середовища та підвищених макроекономічних ризиків. Особлива увага приділяється особливостям функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану та трансформації фінансового ринку.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування, залучення та використання фінансових ресурсів банківських установ, а також їх вплив на забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та ефективності діяльності банку на прикладі АТ «Ощадбанк».

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері банківської діяльності, управління ресурсною базою банків та забезпечення фінансової стійкості банківських установ. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу і синтезу - для оцінки структури та динаміки ресурсної бази банку; метод порівняння та узагальнення — для визначення тенденцій формування власного, залученого та запозиченого капіталу; статистичні методи - для обробки фінансових показників та оцінки ефективності діяльності банку; системний аналіз - для дослідження впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість банківської установи; абстрактно-логічний метод - для обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсною базою банку; а також метод теоретичного узагальнення - при формуванні висновків і практичних рекомендацій за результатами проведеного дослідження.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації наукової статті у фаховому електронному науковому виданні «Економіка та

суспільство». У статті висвітлено окремі аспекти формування та управління ресурсною базою банківських установ в умовах трансформації банківської системи України, а також обґрунтовано напрями підвищення ефективності ресурсної політики банків.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування та управління ресурсною базою банківських установ, розкрито економічну сутність банківських ресурсів, їх склад, структуру та джерела формування. Також розглянуто основні підходи до управління власним, залученим і запозиченим капіталом банку, а також особливості забезпечення фінансової стійкості банківських установ в сучасних умовах.

У другому розділі проведено комплексний аналіз ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки, досліджено динаміку та структуру власного, залученого і запозиченого капіталу банку, а також здійснено оцінку впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість банківської установи. Крім того, проаналізовано основні показники ефективності діяльності банку та дотримання нормативів капіталу Національного банку України.

У третьому розділі визначено основні проблеми формування та управління ресурсною базою банків України в умовах воєнного стану, обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління ресурсами АТ «Ощадбанк» та розглянуто перспективні напрями розвитку ресурсної політики банків України з урахуванням міжнародного досвіду, цифровізації банківського сектору та сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Економічна сутність ресурсної бази банку та її роль у забезпеченні банківської діяльності

Основою діяльності та стратегічного розвитку будь-якого банку є його ресурсна база. Вона являє собою сукупність фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються для проведення активних операцій. Важливо відзначити, що обсяг і структура ресурсів не є постійними: вони постійно змінюються під впливом управлінських рішень, макроекономічних факторів, регуляторних вимог і стану ринкової кон'юнктури. Таким чином, створення моделі оптимального формування ресурсів стає ключовим аспектом забезпечення фінансової стабільності банку.

В умовах повномасштабного вторгнення економічна ситуація стає надзвичайно нестабільною, що значно впливає на обсяг і структуру ресурсної бази банків. Фінансові установи змушені адаптувати стратегії управління ресурсами, враховуючи зростання ризиків, коливання ліквідності та підвищену волатильність ринку. Тому ефективне планування і формування ресурсів у таких умовах набуває особливої значущості для підтримки фінансової стійкості банку.

Фінансові ресурси банку представляють собою грошові фонди, які спрямовуються на проведення активних операцій з метою отримання прибутку. Рациональне управління цими ресурсами є ключовим для забезпечення стабільного функціонування банку, підтримки його платоспроможності, забезпечення доходності операцій та виконання регуляторних вимог.

Дефіцит ресурсного потенціалу суттєво стримує операційні можливості

банку на ринку капіталу, послаблює його конкурентні переваги та провокує загрози виникнення проблем із платоспроможністю. Водночас надмірна акумуляція коштів, які не задіяні у прибуткових операціях, стає причиною недоотримання доходу та погіршення загальних показників рентабельності установи.

Більшість дослідників сходяться на тому, що ресурсна база банку є ключовим елементом забезпечення його платоспроможності та ліквідності. Зокрема, М.І. Савлук підкреслює, що «оптимально сформована структура ресурсів дозволяє банку підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі» [33].

Основним нормативним документом у цій сфері виступає Закон України «Про банки і банківську діяльність». Так, у статті 47 закону визначено склад капіталу банківської установи, який охоплює статутний та додатковий фонди, резервні кошти та нерозподілений прибуток. Крім того, стаття 66 встановлює правила залучення зовнішніх ресурсів, які повинні здійснюватися на принципах строковості, платності та обов'язкового повернення [24].

Досліджуючи характер банківських ресурсів, О.В. Дзюблюк підкреслює важливість збалансованості пасивів за термінами їх залучення. Він зауважує, що надмірна концентрація короткострокових зобов'язань у структурі ресурсної бази підвищує ризик втрати ліквідності, тому стратегічним завданням банку має бути збільшення частки стабільних коштів на депозитних рахунках [12].

С.В. Науменко у своїх дослідженнях акцентує увагу на впливі регуляторної політики на формування ресурсної бази банку. Зокрема, він зазначає, що «суворі нормативи НБУ змушують банки оптимізувати свої баланси та уникати надмірної концентрації» [19, с 146].

І.І. Барановський підкреслює, що «власний капітал банку виконує не лише роль резерву, а й є стратегічною основою для довгострокового кредитування та інвестицій». У його працях зазначається, що капітал повинен бути не лише достатнім за обсягом, а й ефективно організованим відповідно до ризикорієнтованого підходу [6, с. 44-49].

Способи накопичення фінансових ресурсів визначають межі операційної діяльності банку, зокрема щодо строків та обсягів розміщення коштів у кредити або інвестиційні проєкти. Пасивна частина балансу слугує базою для формування структури активів, оскільки їх характеристики безпосередньо залежать від типу залучених зобов'язань. Зазвичай ресурсний потенціал банківських установ поділяють на три основні складові:

Таблиця 1.1

Структура ресурсної бази банків

Тип ресурсу	Джерела формування	Характеристика
Власні джерела	Статутний капітал, нерозподілений прибуток, резервні фонди	Стабільні, низький рівень ризику
Залучені кошти	Депозити фізичних і юридичних осіб	Масові, середній рівень ризику
Запозичені кошти	Банківські кредити, облігації, міжбанківські позики	Короткострокові, високі витрати/рівень ризику

Кожен із цих елементів характеризується власними особливостями, економічним значенням та рівнем ризику. Власні кошти становлять найстабільніше джерело фінансування і формуються за рахунок внесків власників, нерозподіленого прибутку, випуску акцій та створення резервних фондів. Власний капітал виконує функцію захисту - він забезпечує фінансову стійкість банку, дозволяє покривати можливі збитки та слугує гарантією надійності для клієнтів і партнерів.

Залучені кошти включають депозити фізичних і юридичних осіб, кошти на поточних рахунках, а також ощадні та строкові вклади, які тимчасово передаються банку для зберігання або отримання відсоткового доходу. Цей вид ресурсів є наймасовішим у структурі банківської бази, оскільки депозитні операції виступають основною формою взаємодії банку з населенням та підприємствами. Банки постійно удосконалюють умови депозитних програм,

впроваджують нові інструменти залучення коштів і конкурують за клієнтів не лише рівнем відсоткових ставок, а й зручністю обслуговування, цифровими каналами та персоналізованими пропозиціями.

До запозичених ресурсів належать кошти, отримані від інших кредитних установ, іноземних партнерів, а також надходження від випуску банківських облігацій. Використання таких джерел стає актуальним у разі тимчасової нестачі ліквідності або для фінансування великих інвестиційних проєктів, що перевищують поточні можливості банку. Через вищу вартість обслуговування та жорсткіші умови повернення ці ресурси потребують посиленої уваги до стратегічного планування та ефективного управління пасивами.

Ефективність діяльності банківської установи прямо залежить від раціонального співвідношення між трьома основними джерелами її ресурсів. Власний капітал слугує базою надійності та гарантує захист інтересів кредиторів, тоді як залучені кошти клієнтів забезпечують необхідний обсяг для проведення великих активних операцій.

Запозичені ресурси на фінансових ринках надають банку гнучкість в управлінні операційною діяльністю, дозволяючи швидко реагувати на зміни ліквідності. Крім того, визначення оптимального балансу між цими джерелами є індивідуальним для кожної установи та залежить від обраної бізнес-моделі - від консервативного підходу до підтримки стабільності до більш агресивної стратегії розширення на ринку.

З іншого боку, дисбаланс у структурі пасивів може стати фактором серйозних дестабілізаційних процесів. Зокрема, надмірна концентрація дорогих запозичених ресурсів або велика частка короткострокових зобов'язань за недостатнього рівня капіталу значно послаблює фінансову стійкість банку.

В умовах сучасної економічної нестабільності такі диспропорції не лише підвищують ризик неплатоспроможності, а й негативно впливають на репутацію установи, знижуючи довіру вкладників та інвесторів. Тому забезпечення високого рівня фінансової безпеки вимагає від керівництва не просто акумуляції ресурсів, а стратегічного управління їх структурою, якістю та строковістю.

Таким чином, основна функція ресурсної бази банку полягає у забезпеченні його фінансової здатності ефективно виконувати функції на ринку. Вона включає три ключові складові - власні, залучені та запозичені кошти, кожна з яких відіграє важливу роль у підтриманні стабільної та результативної діяльності установи. Рациональне формування та управління ресурсною базою сприяє розвитку банку, підтримці ліквідності, підвищенню довіри клієнтів та забезпеченню прибутковості операцій.

У сучасних економічних умовах стратегія управління ресурсами має бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на сталий розвиток банківської системи загалом. Саме тому питання ефективного формування ресурсної бази набуває особливої важливості в умовах сучасних викликів для банківського сектора.

1.2 Головні джерела формування фінансових ресурсів банку

У сучасних умовах функціонування фінансової системи надійність та результативність діяльності банків значною мірою визначаються їх здатністю оперативно залучати ресурси з різних джерел. Реалізація цього завдання потребує не лише фінансової маневреності, а й здатності установи швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, трансформації потреб клієнтів та технологічного розвитку. Джерела формування ресурсної бази включають як традиційні механізми залучення коштів, так і новітні цифрові інструменти, що суттєво впливають на розвиток банківського сектору.

Додатково варто зазначити, що диверсифікація джерел ресурсів стає важливою передумовою зниження фінансових ризиків та підвищення конкурентоспроможності банку. Поєднання класичних депозитних інструментів із сучасними фінансовими технологіями дозволяє забезпечити стабільність ресурсної бази та підвищити її якісні характеристики в умовах посилення конкуренції на ринку фінансових послуг.

Р.Є. Кіреєв у своїх дослідженнях наголошує на важливості створення диверсифікованої структури джерел ресурсів, у якій поряд із депозитними надходженнями значну роль повинні відігравати ринкові інструменти та партнерські канали фінансування, зокрема страхові, пенсійні й інвестиційні фонди. Науковець підкреслює, що застосування такого підходу сприяє більш ефективному поєднанню ліквідності та прибутковості пасивів банку [14, с.102].

Відповідно до наукових напрацювань О.В. Дзюблюка, визначальним показником результативності залучення ресурсів є не тільки їх обсяг, а й вартість обслуговування у поєднанні з передбачуваністю повернення. Дослідник зазначає, що «запорукою довгострокової стабільності є зміцнення внутрішніх джерел формування ресурсної бази, що дає змогу зменшити залежність від зовнішніх впливів і кон'юктурних коливань» [13, с.149].

Для систематизації підходів до формування ресурсної бази банківських установ доцільно узагальнити основні джерела її формування та їх ключові характеристики. З цією метою в таблиці 2.1 представлено структуру джерел ресурсної бази банку з урахуванням їх економічного змісту та ролі у забезпеченні фінансової стійкості установи.

Таблиця 1.2

Джерела формування ресурсної бази банків

Категорія джерел	Основні приклади	Економічна характеристика	Особливості застосування
Власний капітал	Статутний фонд, резервні фонди, нерозподілений прибуток	Найбільш надійне та стабільне джерело фінансування, не підлягає поверненню	Обсяг обмежений фінансовими результатами діяльності та рішеннями власників
Залучені ресурси	Строкові та поточні депозити, ощадні рахунки клієнтів	Основна складова ресурсної бази, формує фінансову основу активних операцій	Підлягають поверненню, рівень залежить від довіри вкладників
Запозичені ресурси	Міжбанківські кредити, позики центрального банку, емісія облігацій	Інструмент коротко- та середньострокового поповнення ліквідності	Характеризуються вищою вартістю, застосовуються за потреби в додаткових коштах
Інноваційні канали залучення	Онлайн-депозитні сервіси, цифрові платформи, мобільні банківські застосунки	Сучасний спосіб розширення ресурсної бази з широким клієнтським охопленням	Вимагають розвинутої ІТ-інфраструктури та належного рівня кібербезпеки

Узагальнення джерел формування ресурсної бази банківських установ, представлене в таблиці, свідчить про багатокomпонентність та структурну складність процесу акумуляції фінансових ресурсів.

Кожна група джерел має власне економічне призначення, рівень стабільності та специфіку використання. Власний капітал забезпечує фінансову стійкість і виконує захисну функцію, залучені кошти формують основний обсяг ресурсів для здійснення активних операцій, тоді як запозичені інструменти дозволяють оперативно підтримувати ліквідність у разі потреби.

Водночас розвиток інноваційних каналів залучення коштів свідчить про трансформацію підходів до формування ресурсної бази в умовах цифровізації фінансового сектору. Поєднання традиційних і сучасних джерел фінансування створює передумови для підвищення гнучкості банківської діяльності та зміцнення конкурентних позицій установи на ринку. Таким чином, ефективне управління різними складовими ресурсної бази є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку банку.

В умовах безперервних змін у банківському секторі визначальне значення має не лише наявність різноманітних джерел фінансування, а й уміння банку оперативно коригувати свою ресурсну політику відповідно до зовнішніх викликів. Ефективність управління надходженням коштів ґрунтується на спроможності установи вдосконалювати підходи до капіталізації, освоювати альтернативні способи залучення фінансування та вибудовувати результативну взаємодію з різними групами контрагентів [9].

Формування фінансової автономності є складним завданням, оскільки її забезпечення не завжди можливе лише за рахунок отриманого прибутку. У зв'язку з цим банки все частіше вдаються до внутрішніх механізмів реструктуризації капіталу, зокрема вдосконалюють управління резервами та створюють довгострокові стабілізаційні фонди. У діяльності українських банків простежується поступовий перехід від орієнтації на короткострокову ліквідність до стратегічного планування обсягів і вартості ресурсної бази.

На ринку запозичень простежується зростання використання більш

складних фінансових інструментів, зокрема зворотного лізингу, сек'юритизації активів та випуску мультивалютних облігацій. Застосування таких механізмів вимагає від банків високого рівня прозорості діяльності, позитивної кредитної репутації та готовності здійснювати звітність відповідно до міжнародних стандартів.

Окрім цього, з метою реалізації масштабних проєктів за участю зовнішнього фінансування банки долучаються до програм підтримки міжнародних інституцій, зокрема Європейський Союз та Світовий банк, а також інших донорських організацій.

Одним із поширених способів диверсифікації пасивів стає налагодження співпраці з секторами, які раніше майже не були залучені до формування ресурсної бази банків, зокрема з аграрними асоціаціями, органами місцевого самоврядування та промисловими кластерами. Така взаємодія дозволяє формувати спеціалізовані інвестиційні механізми, що одночасно підтримують сталий розвиток окремих галузей економіки та сприяють зниженню рівня концентраційного ризику для банку.

В умовах посиленої конкуренції та постійних змін у законодавчому полі стратегічною перевагою банку стає не лише здатність швидко залучати ресурси, а й формування довгострокової інституційної довіри серед клієнтів і партнерів. Сучасна фінансова установа має балансувати між прибутковістю, стабільністю пасивів та гнучкістю реагування на коливання ринку, зменшуючи залежність від обмеженого кола джерел.

Водночас ефективне управління ресурсною базою передбачає постійний пошук нових каналів залучення коштів і оптимізацію структури пасивів. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати ліквідність і фінансову стійкість, а й закріплювати конкурентні позиції банку на ринку у довгостроковій перспективі.

1.3 Нормативно-правове забезпечення процесу формування ресурсної бази банків в Україні.

Нормативно-правове регулювання процесу формування ресурсної бази банків в Україні є важливою складовою забезпечення стабільності та надійності банківської системи. Законодавчі та підзаконні акти визначають вимоги до структури капіталу, порядку залучення коштів, дотримання нормативів ліквідності й достатності капіталу, а також встановлюють механізми контролю за діяльністю банківських установ. Чітка регламентація цих процесів створює правові передумови для прозорого функціонування банків, захисту інтересів вкладників і підтримання фінансової стійкості сектору загалом.

Відповідно до положень статті 31 Закону України «Про банки і банківську діяльність», для отримання банківської ліцензії та завершення процедури державної реєстрації новостворений банк повинен сформувати статутний капітал у мінімальному розмірі не менше 200 млн грн [24].

Національний банк України у межах наданих йому повноважень має право визначати для юридичних осіб, які планують здійснювати банківську діяльність, диференційований мінімальний розмір статутного капіталу з урахуванням їх спеціалізації та характеру операцій. Водночас встановлений регулятором показник не може бути нижчим за мінімальний рівень, передбачений законодавством [27].

В умовах запровадження правового режиму воєнного стану нормативно-правове регулювання банківської діяльності набуло особливої ваги. З цією метою Правління Національний банк України ухвалило постанову №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану», яка визначила засади функціонування банків у кризових умовах. Документ став ключовим інструментом забезпечення безперервності розрахунків і підтримання стабільності ресурсної бази в період значних економічних потрясінь. Однією з важливих особливостей цього етапу стало надання регуляторних послаблень,

зокрема тимчасове невжиття заходів впливу у разі порушення нормативів капіталу та ліквідності, якщо такі відхилення спричинені наслідками військової агресії [28].

Водночас для збереження фінансового потенціалу банків було встановлено обмеження на розподіл прибутку та виплату дивідендів, що сприяло спрямуванню коштів на підвищення рівня капіталізації. Додатковим стабілізаційним механізмом стали законодавчі зміни щодо повного гарантування вкладів фізичних осіб у період воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення, що дозволило мінімізувати ризики відтоку ліквідності та підтримати довіру до банківського сектору [25].

Вагому роль у забезпеченні надійності та стійкості ресурсної бази відіграє Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена постановою Правління Національний банк України №368. Цей нормативний документ визначає систему обов'язкових економічних нормативів, спрямованих на обмеження ризиків, пов'язаних із формуванням і використанням банківських ресурсів. Зокрема, Інструкція встановлює правила розрахунку та дотримання нормативів капіталу (Н1, Н2, Н3), які характеризують спроможність банку компенсувати потенційні втрати за рахунок власних коштів, приділяючи особливу увагу нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) як показнику рівня захисту вкладників і кредиторів [26].

Крім вимог до капіталу, постанова №368 передбачає систему обмежень щодо концентрації ризиків, що дозволяє оцінювати якість пасивів та запобігати надмірній залежності від окремих джерел фінансування. Такий підхід стимулює банки до диверсифікації ресурсної бази та формування збалансованої структури зобов'язань. У підсумку положення Інструкції формують чіткі регуляторні межі, в яких банківські установи повинні реалізовувати свою ресурсну політику.

Контроль за дотриманням встановлених нормативів базується на нормах відповідної Інструкції НБУ, архітектура якої адаптована до міжнародних стандартів Базельського комітету. Зокрема, вона імплементує 25 засадничих принципів, дотримання яких є обов'язковою умовою для забезпечення

ефективного функціонування механізмів пруденційного нагляду в банківському секторі [2].

Базовими стандартами, що визначають організацію банківського нагляду, виступають принципи Базельського комітету. Водночас у практиці їх застосування часто виникає потреба доповнення цих положень додатковими інструментами та механізмами, адаптованими до специфічних умов і ризиків, характерних для фінансових систем окремих держав

Регулятивний капітал виступає центральним індикатором надійності банківської установи, виконуючи функцію універсального буфера для нівелювання негативних наслідків ризиків, що супроводжують банківську діяльність. Його ключове призначення полягає у гарантуванні безпеки клієнтських вкладів, а також у забезпеченні фінансової стійкості банку в умовах неочікуваних збитків. На сучасному етапі регулятор встановлює жорсткі параметри капіталізації: мінімальний обсяг регулятивного капіталу (норматив Н1) має становити не менше 500 млн грн, а рівень його адекватності (норматив Н2) — не нижче 10% [26].

Банки з метою визначення фактичного обсягу регулятивного капіталу з урахуванням імовірності виникнення ризиків у процесі своєї діяльності зобов'язані виконувати такі вимоги:

- здійснювати безперервну оцінку якості всіх активів і позабалансових зобов'язань, проводити їх класифікацію та визначати активи, що є сумнівними або безнадійними щодо погашення;
- коригувати їх балансову вартість шляхом створення резервів для покриття очікуваних чи потенційних збитків за зобов'язаннями контрагентів.

Отже, систематична оцінка якості активів і позабалансових зобов'язань є необхідною умовою достовірного визначення обсягу регулятивного капіталу банку. Формування відповідних резервів дозволяє своєчасно враховувати можливі ризики та мінімізувати потенційні фінансові втрати. Це сприяє підвищенню стабільності банківської установи та зміцненню її фінансової надійності.

Додатковим інструментом зміцнення ресурсної бази банку виступає субординований борг. Відповідно до положень статті 30 Закону України «Про банки і банківську діяльність» та Постанови НБУ №368 від 28.08.2001 р. «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні», під субординованим боргом розуміють незабезпечені боргові інструменти капітального характеру, які за умовами договору не підлягають достроковому поверненню протягом щонайменше п'яти років [24,26].

У разі неплатоспроможності або ліквідації банку вимоги за такими зобов'язаннями задовольняються лише після повного розрахунку з іншими кредиторами. Завдяки цьому субординований борг може враховуватися у складі додаткового капіталу установи, що дає змогу банку залучати відносно доступні ресурси та водночас посилювати власну капіталізацію.

Кошти, залучені у вигляді субординованого боргу, можуть бути включені до складу капіталу банку після отримання відповідного дозволу від Національний банк України за умови, що вони відповідають певним критеріям:

- є незабезпеченими, субординованими та повністю сплаченими;
- не можуть бути достроково погашені за ініціативою власника;
- допускають відстрочення сплати відсотків у разі недостатньої прибутковості банку;
- здатні брати участь у покритті збитків без вимоги банку припиняти торговельні операції.

У випадку, якщо умови залучення коштів не відповідають зазначеним критеріям, такі ресурси не можуть включатися до складу власного капіталу банку та розглядаються як звичайний борг за позиковими зобов'язаннями.

Отже, нормативно-правове регулювання формування ресурсної бази банків в Україні є важливим механізмом забезпечення стабільності, надійності та ефективного функціонування банківської системи. Законодавчі акти та нормативні документи Національного банку України визначають вимоги до капіталізації банків, порядку залучення ресурсів, дотримання економічних нормативів і контролю за рівнем ризиків. Особливого значення ці механізми

набули в умовах воєнного стану, коли регуляторні рішення були спрямовані на підтримання ліквідності, збереження довіри вкладників та зміцнення фінансової стійкості банківського сектору. Водночас використання інструментів додаткової капіталізації, зокрема субординованого боргу, сприяє розширенню ресурсного потенціалу банків і підвищенню їх здатності протистояти кризовим явищам. У сукупності це формує надійну основу для стабільного розвитку банківських установ та ефективного виконання ними своїх функцій у фінансовій системі держави.

Підсумовуючи теоретичний розділ, можна зазначити, що ресурсна база банку є ключовим чинником його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності. Власні, залучені та запозичені кошти, а також субординований борг формують структурно збалансовану основу для проведення активних операцій і реалізації стратегічних цілей банку. Рациональне управління цими джерелами, дотримання нормативів капіталу та використання додаткових інструментів стабілізації дозволяють установі мінімізувати ризики, забезпечити ліквідність і зміцнити довіру клієнтів та партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА СТРУКТУРИ РЕСУРСНОЇ БАЗИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування банківської системи, зокрема на обсяги та структуру ресурсів, рівень довіри клієнтів і можливості залучення фінансових коштів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження змін у ресурсній базі банку та оцінка їх впливу на його фінансову стійкість. У межах даного розділу здійснюється загальна фінансово-економічна характеристика діяльності банку, аналізується динаміка та структура його ресурсної бази, а також визначаються ключові тенденції та проблемні аспекти її формування в сучасних умовах.

Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити масштаби, результати функціонування та тенденції розвитку банківської установи в сучасних умовах. Як один із найбільших державних банків України, Ощадбанк відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності банківської системи та підтримці економіки, особливо в період воєнного стану. Аналіз основних фінансових показників діяльності банку дає змогу визначити ефективність його функціонування, рівень прибутковості та фінансової стійкості, що є необхідною передумовою для подальшого дослідження формування та структури його ресурсної бази.

Для більш детального дослідження фінансового стану банківської установи доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників

діяльності АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки. Це дозволить виявити ключові тенденції розвитку банку, оцінити динаміку його активів, доходів та фінансових результатів, а також визначити рівень ефективності функціонування в сучасних умовах.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових фінансових показників АТ «Ощадбанк» за 2023-2025 рік

млн. грн

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Активи	346 473,9	428 513,3	512 294,4	82 039,4	83 781,1
Кредити, надані клієнтам	89 109, 0	111 082,5	128 196,5	21 973,5	17 114
Інвестиції в цінні папери	173 447,6	227 657,9	270 186,7	54 210,3	42 528,2
Чистий процентний дохід	18 729,5	24 318	31 090,2	5 588,5	6 772,2
Чистий непроцентний дохід	4 246,3	10 261,2	9 906,6	6 014,9	-355,2
Чистий прибуток	5 976, 4	7 892, 7	16 026, 6	1 916,3	8 133,8

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Протягом 2023–2025 років спостерігається стійке зростання активів АТ «Ощадбанк», що свідчить про розширення масштабів його діяльності та посилення позицій на ринку. У 2025 році обсяг активів досяг 512 294,4 млн грн, що на 165 820,5 млн грн більше порівняно з 2023 роком та на 83 781,1 млн грн більше відносно 2024 року. Така позитивна динаміка зумовлена зростанням обсягів вкладень у цінні папери, збільшенням кредитування, а також загальним припливом ліквідності до банківської системи в умовах воєнного стану та активної участі держави у фінансовій підтримці економіки.

Обсяг кредитів, наданих клієнтам, демонструє поступове та стабільне зростання. У 2025 році кредитний портфель банку становив 128 196,5 млн грн, що на 39 087,5 млн грн більше, ніж у 2023 році, та на 17 114 млн грн більше порівняно з 2024 роком. Така тенденція пояснюється активізацією державних

програм кредитування, зокрема підтримкою малого та середнього бізнесу, а також фінансуванням стратегічно важливих галузей економіки, включаючи енергетику та інфраструктуру.

Інвестиції в цінні папери займають значну частку в структурі активів банку та демонструють суттєве зростання. У 2025 році їх обсяг досяг 270 186,7 млн грн, що на 96 739,1 млн грн більше порівняно з 2023 роком та на 42 528,2 млн грн більше відносно 2024 року. Така динаміка зумовлена орієнтацією банку на менш ризикові активи, зокрема облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати НБУ, що дозволяє забезпечити стабільний дохід в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Динаміка процентних та непроцентних доходів свідчить про зміну структури джерел формування прибутку банку. Чистий процентний дохід зріс з 18 729,5 млн грн у 2023 році до 31 090,2 млн грн у 2025 році, що становить приріст у розмірі 12 360,7 млн грн, зокрема у 2025 році — на 6 772,2 млн грн порівняно з попереднім роком. Водночас чистий непроцентний дохід після значного зростання у 2024 році до 10 261,2 млн грн у 2025 році дещо скоротився до 9 906,6 млн грн (на 355,2 млн грн). Така ситуація свідчить про посилення ролі процентних доходів у структурі прибутку банку, що обумовлено високими ставками за державними фінансовими інструментами та жорсткою монетарною політикою, тоді як скорочення непроцентних доходів може бути пов'язане зі стабілізацією валютного ринку та зниженням доходів від комісійних операцій.

Фінансовий результат банку характеризується значним зростанням прибутковості. У 2025 році чистий прибуток склав 16 026,6 млн грн, що на 10 050,2 млн грн більше порівняно з 2023 роком та на 8 133,8 млн грн більше відносно 2024 року. Така позитивна динаміка є результатом поєднання зростання процентних доходів, ефективного управління витратами, а також зменшення відрахувань у резерви під знецінення активів у порівнянні з попередніми кризовими періодами.

Зростання чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2025 році майже вдвічі на фоні одночасного скорочення непроцентних доходів свідчить про суттєві

структурні зміни у моделі формування фінансового результату банку. Така динаміка вказує на посилення залежності банку від процентних доходів, що формуються переважно за рахунок операцій з державними цінними паперами та інструментами грошово-кредитної політики НБУ. Водночас зниження ролі комісійних та інших непроцентних доходів означає поступовий перехід до так званої «процентної моделі» банківської діяльності, коли основне джерело прибутковості формується не за рахунок банківських послуг, а через управління капіталом і процентною маржею. Така трансформація підвищує чутливість банку до змін монетарної політики та рівня процентних ставок, що може посилювати волатильність фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Отримані результати аналізу фінансово-економічних показників АТ «Ощадбанк» свідчать про загальну позитивну динаміку розвитку банку, зокрема зростання прибутковості та активів на фоні змін у структурі доходів. Водночас виявлені тенденції, зокрема зростання ролі процентних доходів і нестабільність непроцентних надходжень, вказують на необхідність подальшого поглибленого дослідження джерел формування фінансових ресурсів банку. У зв'язку з цим буде доцільним провести аналіз динаміки та структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки, що дозволить більш детально оцінити особливості залучення та використання фінансових ресурсів банку в сучасних умовах.

2.2. Динаміка та структура ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки

Дослідження динаміки та структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки є важливим етапом оцінки його фінансової стійкості та ефективності функціонування, особливо в умовах воєнного стану. Аналіз змін у складі та обсягах залучених ресурсів дозволяє визначити ключові тенденції їх

формування та виявити потенційні ризики. Це створює підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсною базою банку.

У межах даного підрозділу особлива увага приділяється детальному аналізу структури ресурсної бази банку за джерелами формування. Зокрема, доцільно дослідити склад та динаміку власного, залученого і запозиченого капіталу з метою визначення їх впливу на стабільність та ефективність діяльності АТ «Ощадбанк».

В таблиці 2.2 проаналізуємо склад власного капіталу АТ «Ощадбанк за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.2

Аналіз складу власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України»
за 2023-2025 роки

млн. грн

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Акціонерний капітал	49 724,9	49 724,9	49 472,8	0	-252,1
Резерв переоцінки будівель	1 985,4	1 871,3	2 274,7	-114,1	403,4
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	880,9	309,2	0,6	-571,7	-308,6
Кумулятивна сума курсових різниць	2,7	3,1	-	0,4	-
Непокритий збиток	(23 891,4)	(17 294,2)	(4 492,7)	-6 597,2	-12 801,5
Всього власного капіталу	28 724,5	34 626,5	47 255,5	5 902	12 629

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Обсяг акціонерного капіталу протягом 2023–2025 років залишався практично незмінним, з незначним скороченням у 2025 році до 49 472,8 млн грн (–252,1 млн грн порівняно з 2023 роком). Така стабільність свідчить про відсутність суттєвих додаткових емісій акцій або змін у структурі власності банку, а незначне зменшення може бути пов’язане з технічними коригуваннями або переоцінкою складових капіталу.

Резерв переоцінки будівель демонструє коливання, проте загалом має тенденцію до зростання - у 2025 році він склав 2 274,7 млн грн, що на 289,3 млн

грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання цього показника пояснюється переоцінкою нерухомості банку у зв'язку зі змінами ринкової вартості активів та інфляційними процесами.

Резерв переоцінки фінансових інструментів, що обліковуються через інший сукупний дохід, навпаки, зазнав суттєвого скорочення - з 880,9 млн грн у 2023 році до майже нульового значення у 2025 році (-880,3 млн грн). Така динаміка пов'язана зі зміною ринкової вартості цінних паперів, їх реалізацією або переоцінкою в умовах коливань фінансових ринків.

Найбільш показовим є скорочення непокритого збитку, який зменшився з - 23 891,4 млн грн у 2023 році до -4 492,7 млн грн у 2025 році, тобто на 19 398,7 млн грн. Така позитивна динаміка свідчить про активне покриття збитків минулих років за рахунок отриманого прибутку, що стало можливим завдяки зростанню процентних доходів, оптимізації витрат та покращенню загальних фінансових результатів банку.

Загальний обсяг власного капіталу за досліджуваний період суттєво зріс — з 28 724,5 млн грн у 2023 році до 47 255,5 млн грн у 2025 році, тобто на 18 531 млн грн. Основною причиною такого зростання є саме скорочення непокритого збитку та накопичення чистого прибутку, що дозволило суттєво зміцнити капітальну базу банку. Таким чином, збільшення власного капіталу відбулося не за рахунок зовнішнього фінансування, а переважно завдяки внутрішнім джерелам - прибутковій діяльності банку.

У таблиці 2.3 проведемо аналіз структури власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2023-2025 роки

Акціонерний капітал протягом 2023–2025 років демонструє поступове зниження питомої ваги у структурі власного капіталу банку - з 173,1% у 2023 році до 104,7% у 2025 році, що загалом становить скорочення на 68,4 в.п. Така динаміка пояснюється не зменшенням номінального обсягу капіталу, а насамперед суттєвим покращенням фінансового результату та зменшенням негативного впливу збитків минулих періодів. Відносне зниження частки акціонерного капіталу в структурі власного капіталу свідчить про більш

збалансоване формування капітальної бази банку за рахунок відновлення інших її складових.

Таблиця 2.3.

Аналіз структури власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» за 2023-2025 роки

%

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Акціонерний капітал	173,1	143,6	104,7	-29,5	- 38,9
Резерв переоцінки будівель	6,9	5,4	4,8	-1,5	- 0,6
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3,1	0,9	0,001	-2,2	- 0,899
Кумулятивна сума курсових різниць	0,01	0,01	0	0,0	- 0,01
Непокритий збиток	- 83,2	- 49,9	-9,5	+33,3	+40,4
Всього власного капіталу	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Резерви переоцінки будівель та інвестицій, а також кумулятивна сума курсових різниць характеризуються загальною тенденцією до скорочення їх питомої ваги у структурі власного капіталу. Резерв переоцінки будівель зменшився з 6,9% у 2023 році до 4,8% у 2025 році (-2,1 в.п.), що може бути пов'язано зі стабілізацією або переглядом ринкової вартості необоротних активів. Найбільш суттєве скорочення спостерігається за резервом переоцінки інвестицій - з 3,1% до практично нульового рівня (0,001%), що свідчить про зміну структури інвестиційного портфеля або реалізацію відповідних фінансових інструментів. Кумулятивна сума курсових різниць також знизилася до нуля, що вказує на мінімізацію валютного впливу на власний капітал банку у 2025 році.

Непокритий збиток демонструє найбільш позитивну динаміку серед усіх складових власного капіталу, скоротившись з -83,2% у 2023 році до -9,5% у 2025 році, тобто на 73,7 в.п. Це свідчить про суттєве покращення фінансового результату банку та ефективне покриття накопичених збитків за рахунок прибуткової діяльності. Зменшення від'ємного значення непокритого збитку є ключовим фактором зміцнення власного капіталу та підвищення фінансової

стійкості АТ «Ощадбанк» у досліджуваному періоді.

Проведений аналіз структури власного капіталу АТ «Ощадбанк» дозволяє зробити висновок про поступове зміцнення його капітальної бази та зниження негативного впливу збитків минулих періодів. Водночас для комплексної оцінки ресурсної бази банку доцільно дослідити не лише власні, а й залучені та запозичені ресурси, які формують основну частину фінансового потенціалу банківської установи.

У таблиці 2.4 проведемо аналіз складу запозиченого та залученого капіталу АТ «Державний ощадний банк України».

Таблиця 2.4.

Аналіз складу залученого та запозиченого капіталу АТ «Державний
ощадний банк України» за 2023-2025 роки

млн.грн

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Кошти банків	366,4	185,6	536,3	-180,8	350,7
Рахунки клієнтів	302 944	377 148,6	445 999,9	74 204,6	68 851,3
Забезпечення	939,5	1 284,5	1 195,7	345	-88,8
Інші запозичені кошти	8 297,5	9 990,4	13 067,6	1 692,9	3 077,2
Випущені єврооблігації	2 935,6	8 909,7	-	5 974,1	-

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Кошти банків у структурі залучених ресурсів характеризуються нестабільною динамікою. У 2024 році їх обсяг скоротився до 185,6 млн грн (–180,8 млн грн порівняно з 2023 роком), однак у 2025 році відбулося різке зростання до 536,3 млн грн (+350,7 млн грн). Така волатильність може бути зумовлена змінами у міжбанківському кредитуванні, перерозподілом ліквідності між банками та ситуативною потребою у короткострокових ресурсах.

Рахунки клієнтів залишаються основним джерелом формування ресурсної бази банку та демонструють стабільне зростання. У 2025 році їх обсяг досяг 445 999,9 млн грн, що на 143 055,9 млн грн більше порівняно з 2023 роком та на 68

851,3 млн грн більше відносно 2024 року. Важливо зазначити, що навіть в умовах воєнного стану спостерігається позитивна динаміка цього показника, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку, значну частку державних коштів та стабільність депозитної бази.

Обсяг забезпечення має помірну динаміку: у 2024 році він зріс до 1 284,5 млн грн (+345 млн грн), однак у 2025 році дещо скоротився до 1 195,7 млн грн (–88,8 млн грн). Такі коливання можуть бути пов'язані зі змінами умов кредитування, обсягів гарантійних зобов'язань або переоцінкою забезпечення за активними операціями банку.

Інші запозичені кошти, до яких можуть належати кредити від міжнародних фінансових організацій, субординований борг та інші довгострокові зобов'язання, демонструють стабільне зростання протягом усього періоду. У 2025 році їх обсяг становив 13 067,6 млн грн, що на 4 770,1 млн грн більше порівняно з 2023 роком та на 3 077,2 млн грн більше відносно 2024 року. Така динаміка свідчить про активне залучення банком додаткових джерел фінансування для підтримки ліквідності та реалізації стратегічних напрямів діяльності.

Випущені єврооблігації у 2024 році суттєво зросли до 8 909,7 млн грн (+5 974,1 млн грн порівняно з 2023 роком), що свідчить про активне використання зовнішніх ринків капіталу для залучення ресурсів. Водночас у 2025 році цей показник відсутній, що може бути пов'язано з погашенням боргових зобов'язань, реструктуризацією боргу або обмеженим доступом до міжнародних фінансових ринків в умовах воєнного стану.

Як свідчать отримані результати, рахунки клієнтів формують найбільшу частку ресурсної бази банку та виступають ключовим джерелом залучених коштів. У зв'язку з цим доцільним є їх більш детальний аналіз з метою оцінки структури, динаміки та стабільності цього сегмента ресурсної бази АТ «Ощадбанк».

З метою більш ґрунтовного дослідження доцільно детально проаналізувати склад і структуру зазначених ресурсів, що представлені у таблицях нижче.

Таблиця 2.5

Склад рахунків клієнтів АТ «Державний ощадний банк України» за 2023-
2025 роки

млн. грн.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Залишки на строкових депозитах	99 380,6	113 392,7	123 491,7	14 012,1	10 099
Залишки на інших депозитах	2 563,9	2 709,9	2 738,3	146	28,4
Залишки на поточних рахунках	198 775,4	258 166,5	319 147,5	59 391,1	60 981
Залишки на депозитах до запитання	2 252,7	2 908,2	622,4	655,5	-2 285,8
Всього рахунків клієнтів	302 972,6	377 177,3	445 999,9	74 204,7	68 822,6

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Залишки на строкових депозитах клієнтів протягом 2023–2025 років демонструють стійку позитивну динаміку. У 2024 році їх обсяг зріс на 14 012,1 млн грн порівняно з 2023 роком, а у 2025 році - ще на 10 099 млн грн, досягнувши 123 491,7 млн грн. Така тенденція свідчить про поступове відновлення довіри вкладників до банківської системи, а також про зацікавленість клієнтів у розміщенні коштів на визначений строк з метою отримання стабільного доходу в умовах відносно високих процентних ставок.

Залишки на інших депозитах клієнтів характеризуються незначним, але стабільним зростанням: у 2024 році приріст становив 146 млн грн, а у 2025 році - 28,4 млн грн. Незважаючи на відносно невелику частку в загальній структурі, позитивна динаміка цього показника може свідчити про диверсифікацію депозитних продуктів банку та розширення спектра пропозицій для різних категорій клієнтів.

Залишки на поточних рахунках клієнтів демонструють найбільш суттєве зростання серед усіх складових, збільшившись на 59 391,1 млн грн у 2024 році та ще на 60 981 млн грн у 2025 році, досягнувши 319 147,5 млн грн. Така динаміка обумовлена концентрацією значних обсягів коштів на рахунках державних установ, підприємств та населення, а також підвищенням ролі банку у

забезпеченні розрахунково-касового обслуговування в умовах воєнного стану. Крім того, зростання частки коштів до запитання свідчить про підвищення ліквідності ресурсної бази, хоча водночас може створювати додаткові ризики її стабільності.

Залишки на депозитах до запитання у 2024 році зросли на 655,5 млн грн, однак у 2025 році відбулося їх різке скорочення на 2 285,8 млн грн, до рівня 622,4 млн грн. Така негативна динаміка може бути зумовлена перерозподілом коштів клієнтів на користь більш дохідних строкових інструментів або використанням цих ресурсів для поточних фінансових потреб в умовах економічної нестабільності.

Загальний обсяг рахунків клієнтів за досліджуваний період зріс з 302 972,6 млн грн у 2023 році до 445 999,9 млн грн у 2025 році, що становить приріст на 74 204,7 млн грн у 2024 році та на 68 822,6 млн грн у 2025 році. Така стійка позитивна динаміка підтверджує провідну роль клієнтських коштів у формуванні ресурсної бази банку та свідчить про збереження високого рівня довіри до АТ «Ощадбанк» навіть в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

Таблиця 2.6.

Структура рахунків клієнтів «АТ Державний ощадний банк України»

%

Показники	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Залишки на строкових депозитах	32,8	30,1	27,7	- 2,7	- 2,4
Залишки на інших депозитах	0,86	0,72	0,61	- 0,14	- 0,11
Залишки на поточних рахунках	65,6	68,4	71,6	+ 2,8	+ 3,2
Залишки на депозитах до запитання	0,74	0,77	0,14	+ 0,03	- 0,63
Всього рахунків клієнтів	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Отримані результати свідчать про поступову трансформацію структури рахунків клієнтів АТ «Ощадбанк» у 2023–2025 роках із чітким зміщенням у бік більш ліквідних ресурсів. Найбільш помітною тенденцією є зростання частки коштів на поточних рахунках з 65,6% у 2023 році до 71,6% у 2025 році (+6,0 в.п.),

що вказує на посилення ролі операційних коштів клієнтів у формуванні ресурсної бази банку. Така динаміка є характерною для періоду воєнного стану, коли економічна невизначеність стимулює бізнес і населення утримувати кошти у максимально ліквідній формі.

Водночас спостерігається системне скорочення частки строкових депозитів - з 32,8% до 27,7% (-5,1 в.п.), а також інших депозитних інструментів. Це може свідчити про зниження схильності клієнтів до довгострокового розміщення коштів через ризиковість макроекономічного середовища та нестабільність очікувань щодо процентної дохідності. Подібна тенденція є важливою з точки зору банку, оскільки зменшення частки строкових ресурсів послаблює стабільність депозитної бази та підвищує залежність від короткострокових зобов'язань.

Окремої уваги заслуговує динаміка депозитів до запитання, частка яких загалом залишається незначною, однак демонструє нестабільну траєкторію: зростання у 2024 році (+0,03 в.п.) змінилося різким падінням у 2025 році (-0,63 в.п.). Це може свідчити про перерозподіл ліквідних коштів клієнтів між різними формами рахунків, зокрема на користь поточних рахунків як більш універсального інструменту. У цілому така структура підтверджує домінування ліквідної складової в ресурсній базі банку, що з одного боку підвищує гнучкість управління коштами, а з іншого - посилює ризики нестабільності довгострокового ресурсного забезпечення.

Узагальнений аналіз залученого та запозиченого капіталу АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки свідчить про подальше посилення ролі клієнтських коштів як основного джерела формування ресурсної бази банку. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання обсягів рахунків клієнтів, насамперед поточних рахунків, що відображає підвищення ліквідності ресурсів та збереження довіри до банку навіть в умовах воєнного стану. Водночас структура залучених коштів характеризується зменшенням частки строкових депозитів, що вказує на певне скорочення стабільної (довгострокової) ресурсної бази.

Для більш повної оцінки структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» доцільно здійснити порівняльний аналіз власного та залученого (запозиченого) капіталу. Це дозволяє визначити ступінь фінансової залежності банку від зовнішніх джерел фінансування та оцінити його загальну фінансову стійкість.

Порівняльний аналіз показує, що протягом 2023–2025 років у структурі ресурсної бази АТ «Ощадбанк» чітко домінує залучений та запозичений капітал, обсяг якого зріс із 317 765 085 тис. грн у 2023 році до 465 038 980 тис. грн у 2025 році (+147 273 895 тис. грн). Водночас власний капітал також демонструє позитивну динаміку — з 28 724 508 тис. грн до 47 255 460 тис. грн (+18 530 952 тис. грн), однак його частка залишається суттєво меншою порівняно із залученими ресурсами. Така структура є типовою для комерційних банків і відображає їхню модель функціонування, де основою фінансових ресурсів виступають саме зобов’язання перед клієнтами та іншими контрагентами.

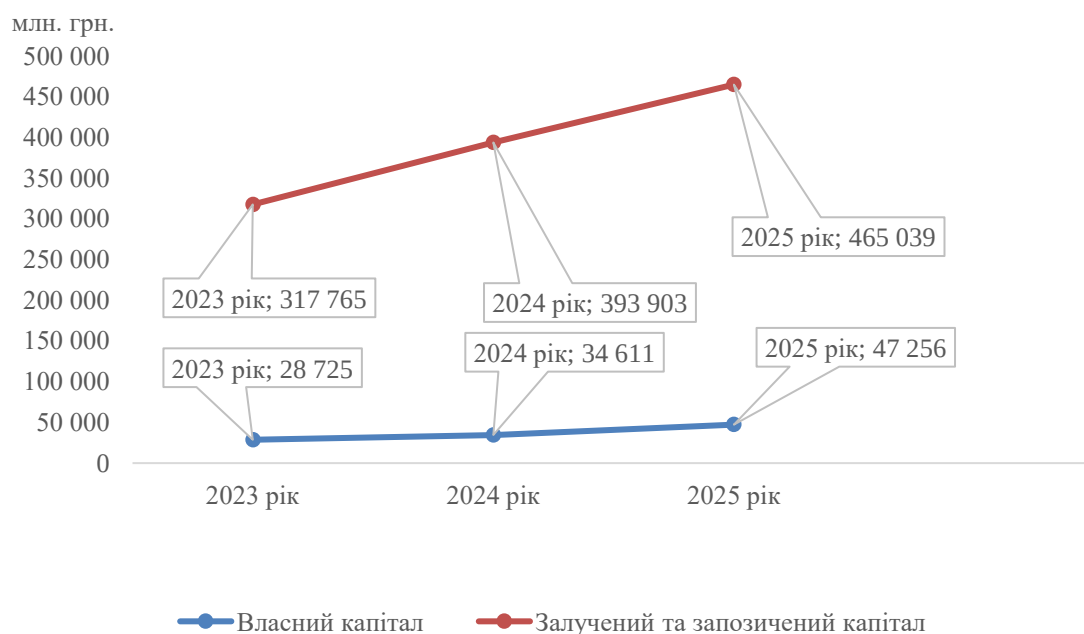


Рис. 2.1. Порівняльний аналіз власного та залученого (запозиченого) капіталу АТ «Ощадбанк» протягом 2023–2025 років

Переважаання залученого та запозиченого капіталу є економічно обґрунтованим, оскільки дозволяє банку значно розширювати масштаби кредитно-інвестиційної діяльності без пропорційного збільшення власного

капіталу. Фактично банк працює з ефектом фінансового важеля, коли залучені ресурси використовуються для отримання процентного доходу, що підвищує загальну рентабельність діяльності. Для АТ «Ощадбанк» це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли значні обсяги коштів населення, бізнесу та державного сектору концентруються на рахунках банку, формуючи стабільну ресурсну базу.

Таким чином, аналіз динаміки та структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки засвідчив її суттєве зростання, переважно за рахунок залучених коштів клієнтів, що формують основний обсяг фінансових ресурсів банку. Водночас власний капітал демонструє стабільне підвищення, однак його частка залишається значно меншою, що є типовим для банківської моделі функціонування з високою часткою зобов'язань. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого дослідження впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк».

2.3. Оцінка впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк»

Оцінка впливу структури ресурсної бази на фінансову стійкість банку є необхідною, оскільки саме співвідношення власних і залучених коштів визначає рівень його фінансової незалежності, ліквідності та здатності протистояти кризовим явищам. Надмірна залежність від короткострокових зобов'язань може підвищувати ризики нестабільності, тоді як достатній обсяг власного капіталу забезпечує додатковий захист від фінансових потрясінь. У зв'язку з цим аналіз структури ресурсної бази дозволяє не лише оцінити поточний стан банку, а й визначити його стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

В умовах повномасштабного вторгнення значення оцінки структури ресурсної бази банку суттєво зростає, оскільки економічна нестабільність,

коливання валютного ринку та підвищений рівень невизначеності впливають на поведінку вкладників і доступ банків до фінансових ресурсів. У таких умовах зростає ризик відтоку коштів, скорочення строкових депозитів та підвищення ролі ліквідних ресурсів, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість банківських установ. Саме тому аналіз структури ресурсної бази дозволяє оцінити здатність банку адаптуватися до кризових умов, зберігати платоспроможність і забезпечувати безперервність своєї діяльності.

У таблиці 2.7. узагальнено ключові показники, що характеризують структуру ресурсної бази банку та її вплив на фінансову стійкість. На основі наведених даних доцільно провести комплексний аналіз співвідношення власного і залученого капіталу, а також оцінити динаміку основних коефіцієнтів, які відображають рівень фінансової незалежності та ефективності діяльності АТ «Ощадбанк».

Таблиця 2.7.

Структура та співвідношення власного і залученого капіталу АТ
«Ощадбанк» за 2023–2025 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Власний капітал, тис. грн	28 724 508	34 610 880	47 255 460	5 886 372	12 644 580
Залучений та запозичений капітал, тис. грн	317 765 085	393 902 454	465 038 980	76 137 369	71 136 526
Всього капіталу (ресурсна база), тис. грн	346 473 953	428 513 334	512 294 440	82 039 381	83 781 106
Частка власного капіталу, %	8,29	8,08	9,22	8,29	1,14
Частка зобов'язань, %	91,71	91,92	90,78	0,21	-1,14

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Загальний обсяг ресурсної бази АТ «Ощадбанк» упродовж 2023–2025 років демонструє стійку висхідну динаміку. У 2024 році приріст становив 82 039 381 тис. грн порівняно з 2023 роком, тоді як у 2025 році обсяг капіталу зріс ще на 83 781 106 тис. грн, досягнувши 512 294 440 тис. грн. Таким чином, сукупне збільшення за два роки перевищило 165 млрд грн, що свідчить про масштабне нарощення фінансового потенціалу банку. Основними чинниками такої динаміки

є суттєве зростання клієнтських коштів, концентрація державних фінансових ресурсів, а також підвищення довіри населення і бізнесу до банківської системи навіть в умовах воєнного стану. Крім того, важливу роль відіграє активна участь банку у фінансуванні державних програм і розміщенні коштів у надійні фінансові інструменти, що забезпечує стабільний приплив ресурсів.

Частка власного капіталу у структурі ресурсної бази характеризується відносною стабільністю з тенденцією до незначного зростання. Якщо у 2023 році вона становила 8,29%, то у 2024 році дещо знизилась до 8,08% (–0,21 в.п.), що пояснюється більш швидким зростанням залучених ресурсів порівняно з власними. Водночас у 2025 році спостерігається підвищення частки власного капіталу до 9,22% (+1,14 в.п.), що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової стійкості.

Така динаміка зумовлена, передусім, суттєвим зростанням чистого прибутку банку та скороченням непокритих збитків, що сприяло зміцненню капітальної бази за рахунок внутрішніх джерел. Збільшення частки власного капіталу підвищує рівень фінансової незалежності банку та його здатність покривати можливі ризики.

Частка зобов'язань, відповідно, залишається домінуючою у структурі ресурсної бази, хоча і демонструє незначну тенденцію до зниження — з 91,71% у 2023 році до 90,78% у 2025 році (–0,93 в.п.). У 2024 році цей показник навіть зріс до 91,92% (+0,21 в.п.), що свідчить про активне нарощення залучених ресурсів у період високої ліквідності банківської системи.

Водночас подальше зниження у 2025 році є свідченням певного збалансування структури ресурсної бази за рахунок зміцнення власного капіталу. Попри високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, така структура є типовою для банківської діяльності та економічно обґрунтованою, оскільки дозволяє ефективно використовувати фінансовий важіль для розширення активних операцій і підвищення прибутковості. Разом з тим, зниження частки зобов'язань у поєднанні зі зростанням власного капіталу свідчить про поступове підвищення фінансової стійкості банку.

Виявлені тенденції у структурі ресурсної бази обумовлюють необхідність більш глибокої оцінки їх впливу на фінансову стійкість банку. З цією метою доцільно перейти до аналізу ключових фінансових показників, що характеризують рівень незалежності, ефективності та здатності АТ «Ощадбанк» протидіяти ризикам.

У таблиці 2.8 наведено аналіз основних показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки, що дозволяє комплексно оцінити рівень його фінансової незалежності, ліквідності та ефективності діяльності.

Таблиця 2.8

Аналіз ключових індикаторів фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» за
2023–2025 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
коефіцієнт фінансового важеля (зобов'язання/власний капітал)	11,06	11,38	9,84	0,32	-1,54
коефіцієнт автономії (власний капітал / зобов'язання)	0,09	0,09	0,10	0	0,1
ROA (Чистий прибуток / активи), %	1,72	1,84	3,12	0,12	1,28
ROE (Чистий прибуток / Власний Капітал), %	20,81	22,8	33,9	1,99	11,1

Джерело: побудовано автором на основі даних [30, 31, 32].

Коефіцієнт фінансового важеля АТ «Ощадбанк» протягом 2023–2025 років демонструє загалом високе значення, характерне для банківських установ, однак із тенденцією до поступового зниження у 2025 році. У 2023 році він становив 11,06, у 2024 році зріс до 11,38 (+0,32), що свідчить про посилення залежності банку від залучених ресурсів у період активного нарощення ресурсної бази.

Водночас у 2025 році показник знизився до 9,84 (–1,54), що є позитивним сигналом і вказує на певне зміцнення капітальної бази та зменшення фінансового ризику. У банківській практиці значення фінансового важеля на рівні 8-12 є типовим, тому поточні значення перебувають у межах допустимого діапазону, але їх зниження свідчить про поступове підвищення фінансової стійкості.

Коефіцієнт автономії залишається низьким, що є типовим для банківської системи, оскільки основним джерелом ресурсів виступають зобов'язання. У

2023–2024 роках він був стабільним на рівні 0,09, а у 2025 році зріс до 0,10 (+0,01), що підтверджує незначне посилення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. Попри невеликі значення, така динаміка є позитивною, оскільки навіть незначне зростання автономії в умовах воєнного стану свідчить про підвищення здатності банку покривати ризики за рахунок власних ресурсів та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показник рентабельності активів (ROA) демонструє стійке зростання ефективності використання активів банку. У 2023 році він становив 1,72%, у 2024 році зріс до 1,84% (+0,12 в.п.), а у 2025 році досяг 3,12% (+1,28 в.п.), що є суттєвим покращенням. Для банківської системи значення ROA на рівні 1-2% вважається задовільним, тому показник 2025 року свідчить про високу ефективність операційної діяльності АТ «Ощадбанк». Така динаміка пояснюється зростанням процентних доходів, ефективним управлінням ліквідністю та скороченням негативного впливу резервів у попередні роки.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє позитивну та прискорену динаміку: з 20,81% у 2023 році до 22,8% у 2024 році (+1,99 в.п.), а у 2025 році - до 33,9% (+11,1 в.п.). Такі значення є високими навіть для банківського сектору, де нормативно прийнятним рівнем вважається 15-25%. Зростання ROE свідчить про суттєве підвищення ефективності використання власного капіталу, що стало можливим завдяки зростанню чистого прибутку та оптимізації структури витрат. В умовах воєнного стану така динаміка є особливо показовою, оскільки свідчить про здатність банку не лише зберігати прибутковість, але й посилювати її, незважаючи на макроекономічні ризики.

Важливим етапом оцінки фінансової стійкості банку є аналіз дотримання пруденційних нормативів капіталу, встановлених Національним банком України. Саме ці показники дозволяють визначити рівень капіталізації банку та його здатність покривати потенційні ризики відповідно до регуляторних вимог.

Регулятивний капітал протягом 2023–2025 років демонструє стабільне перевищення мінімального нормативного значення НБУ (10%). У 2023 році показник становив 11,73%, у 2024 році знизився до 10,4%, однак у 2025 році зріс

до 12,75%. Така динаміка свідчить про загалом достатній рівень капіталізації банку та його здатність підтримувати фінансову стійкість навіть в умовах зростання навантаження на ресурсну базу.

Таблиця 2.9

Дотримання нормативів капіталу НБУ АТ «Ощадбанк» (2023–2025)

%

Показник	Норматив НБУ	2023	2024	2025
РК (регулятивний капітал)	10	11,73	10,4	12,75
НК1 (Н2)	7,50	14,24	13,74	12,75
НОК1 (Н3)	5,625	10,26	12,03	12,75

Джерело: побудовано автором на основі даних [20, 21, 22].

НК1 (Н2) характеризує достатність регулятивного капіталу і протягом усього періоду суттєво перевищує норматив НБУ (7,5%). У 2023 році показник становив 14,24%, у 2024 році дещо знизився до 13,74%, а у 2025 році — до 12,75%. Попри поступове зниження, значення залишається значно вищим за мінімально допустимий рівень, що свідчить про збереження достатнього запасу фінансової міцності банку

НОК1 (Н3) також перебуває у межах нормативних вимог (5,625%) і демонструє навіть позитивну динаміку зростання. У 2023 році він становив 10,26%, у 2024 році підвищився до 12,03%, а у 2025 році досяг 12,75%. Це свідчить про посилення ролі основного капіталу у структурі ресурсної бази банку, що є позитивним сигналом для оцінки його довгострокової фінансової стійкості.

Проведений аналіз формування та структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки свідчить про загальне зміцнення фінансового потенціалу банку. Незважаючи на складні умови воєнного стану, спостерігається зростання обсягів активів, збільшення клієнтських коштів, підвищення прибутковості та покращення ключових показників фінансової стійкості. Водночас структура ресурсної бази залишається переважно залежною від

залучених коштів, що є типовою рисою банківської діяльності, однак потребує постійного контролю для мінімізації ризиків ліквідності.

Отримані результати формують підґрунтя для подальшого дослідження напрямів підвищення ефективності управління ресурсною базою банку. У зв'язку з цим у наступному розділі доцільно розглянути основні проблеми формування ресурсів банківських установ та обґрунтувати практичні шляхи вдосконалення механізму управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк» в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

3.1. Основні проблеми формування ресурсної бази банків в сучасних умовах

Ресурсна база банку включає кошти, які залучаються з різних джерел і в різних обсягах для забезпечення фінансової стабільності та виконання зобов'язань перед клієнтами та контрагентами. Ефективне управління цією базою передбачає чітке визначення цілей мобілізації ресурсів, врахування як внутрішніх чинників діяльності банку (структури активів, фінансових результатів, ризикового профілю), так і зовнішніх умов (економічна нестабільність, регуляторні обмеження, конкуренція на ринку фінансових послуг). Крім того, необхідно розробляти критерії прийняття рішень щодо залучення коштів та встановлювати стратегічні орієнтири розвитку банку на середньо- та довгостроковий період.

Серед ключових проблем, з якими стикається сучасна банківська система України, можна виділити такі:

- негативні наслідки війни з РФ, що істотно впливають на діяльність банків, фінансову стабільність бізнесу, рівень доходів населення та функціонування державних органів;
- різке зниження рівня монетизації економіки, що обмежує обсяг грошових ресурсів в обігу та ускладнює кредитування;
- високі облікові ставки, які підвищують вартість залучення коштів і зменшують інвестиційну активність;
- зростання недовіри населення до банківських установ через економічну

нестабільність та кризові явища;

- політична та регуляторна нестабільність, що ускладнює прогнозування та довгострокове планування діяльності банків;

- девальвація національної валюти, що знижує купівельну спроможність клієнтів та створює додаткові ризики валютних операцій;

- недостатній розвиток інноваційних та цифрових фінансових послуг, що зменшує привабливість банківських продуктів для сучасних клієнтів [Данилишин].

Військові дії та політична нестабільність суттєво погіршили роботу банківської системи України, посилюючи вже існуючі економічні проблеми. Значні втрати банківських активів на тимчасово окупованих територіях, закриття філій, перебої з електропостачанням, відтік депозитних коштів та збільшення обсягу проблемних кредитів створили серйозні виклики для функціонування банків. Через масштабні матеріальні втрати більшості клієнтів знизилися можливості банків ефективно залучати ресурси для проведення кредитно-інвестиційної діяльності.

Окрему проблему становить механізм рефінансування, який у період криз показав обмежену ефективність. Частина банків, отримавши кошти від Національного банку для підтримки ліквідності, не змогла своєчасно повернути борги, що призвело до банкрутства і створило передумови для зловживань з боку керівництва деяких установ.

Крім того, девальвація національної валюти значно впливає на стан банківської системи, спричиняючи збільшення обсягу проблемної заборгованості, особливо за валютними іпотечними кредитами. Паралельно зростає обсяг валютних активів та зобов'язань банків, що потребує додаткових заходів з капіталізації для підтримки фінансової стабільності.

Важливим чинником, що безпосередньо впливає на формування ресурсної бази банку, є облікова ставка Національного банку України. Підвищення облікової ставки збільшує вартість залучення коштів, що ускладнює процес мобілізації депозитів та здешевлення кредитних ресурсів для клієнтів. У

кризових умовах, таких як економічна нестабільність і наслідки війни, високі ставки сприяють зростанню вартості фінансування для банків, що обмежує їхню здатність проводити ефективну кредитно-інвестиційну діяльність.

Водночас часті коливання ставки створюють додаткову невизначеність для планування та управління ресурсами, посилюючи ризики ліквідності та фінансової нестабільності. Таким чином, політика НБУ щодо облікової ставки стає не лише інструментом монетарного регулювання, а й ключовим фактором, що визначає можливості банків щодо формування стабільної ресурсної бази.

Таблиця 3.1

Середня облікова ставка НБУ (2021–2025 рр.)

Рік	Середньорічна ставка (%)	Короткий опис тенденцій
2021	7,5	Поступове відновлення після пандемії COVID-19, перші прояви інфляційного тиску.
2022	18,8	Різке підвищення ставки у відповідь на економічні наслідки повномасштабного вторгнення, коливання від 10% до 25% у червні.
2023	20,9	Збереження жорсткої монетарної політики; помірне зниження ставки у другій половині року.
2024	13,7	Пом'якшення монетарної політики на тлі стабілізації рівня інфляції.
2025	15,3	Стабілізація облікової ставки на нейтральному рівні відповідно до оперативних даних НБУ.

Джерело: побудовано автором на основі даних [39].

Коливання облікової ставки НБУ у 2021–2025 роках значно впливали на формування ресурсної бази банків України. Різке підвищення ставки у 2022–2023 роках зробило залучення депозитних та кредитних ресурсів більш дорогим для банків, що обмежило їхні можливості фінансувати кредитно-інвестиційну діяльність. Висока вартість грошей також сприяла зменшенню привабливості довгострокових депозитів для населення та бізнесу, що створювало ризики нестачі стабільних джерел ресурсів. Навіть після часткового пом'якшення монетарної політики у 2024 році та підвищення ставки у 2025 році до 15,3% банки залишаються у стані підвищеного ризику: коливання ставок ускладнюють планування ліквідності, збільшують собівартість залучених коштів і впливають

на вартість кредитних продуктів для клієнтів. Таким чином, політика облікової ставки стала одним із ключових чинників, що формують труднощі у стабільному формуванні ресурсної бази комерційних банків.

Питання капіталізації банківських установ України є надзвичайно важливим, оскільки капітал виконує захисну, регулюючу та оперативну функції, забезпечуючи стабільність роботи банківської системи. Основні джерела формування капіталу включають статутний капітал, резерви та нерозподілений прибуток. Рівень капіталізації безпосередньо впливає на надійність і платоспроможність банків, визначає їх здатність ефективно виконувати фінансові зобов'язання та розширювати спектр банківських послуг.

Однією з головних проблем є недостатній рівень капіталу, який не завжди відповідає обсягу активів банків. Це обмежує фінансову стабільність та автономність установ, підвищує ризики неповернення зобов'язань і може негативно впливати на довіру клієнтів. Крім того, низька капіталізація ускладнює формування надійної фінансової основи всієї банківської системи, що підкреслює актуальність пошуку ефективних механізмів збільшення капіталу та підвищення стійкості українських банків.

Для забезпечення фінансової стійкості банківських установ застосовуються превентивні механізми у вигляді економічних нормативів, де ключова роль відведена показникам капіталу: мінімально допустимому обсягу регулятивного капіталу Н1 (що має становити щонайменше 200 млн грн), а також коефіцієнтам достатності регулятивного (Н2) та основного (Н3) капіталу.

Водночас, виконання зазначених нормативів не завжди забезпечує повну стабільність банківської системи, оскільки на формування ресурсної бази впливають низка додаткових проблем. Значна частина банківських ресурсів залучається через короткострокові депозити, що підвищує ризики ліквідності та ускладнює планування кредитної та інвестиційної діяльності. Висока облікова ставка НБУ та економічна нестабільність збільшують собівартість залучення коштів і зменшують привабливість довгострокових депозитів для населення та бізнесу.

Крім того, політична нестабільність, наслідки війни та девальвація національної валюти ускладнюють доступ банків до стабільних джерел фінансування. Навіть при формальному дотриманні нормативів капіталу банки часто змушені шукати альтернативні механізми мобілізації ресурсів, що підвищує ризики непередбачуваних коливань ліквідності та впливає на їх здатність забезпечувати кредитування і розширювати спектр фінансових послуг.

Відомий економіст Дуглас Даймонд зазначає: «Банківська система завжди має внутрішню вразливість, оскільки перетворює короткострокові депозити у довгострокові кредити, створюючи невідповідності у ліквідності, що в разі втрати довіри може призвести до кризових явищ» [3].

Суть проблеми, яку описує Дуглас Даймонд, полягає у фундаментальній невідповідності між строками активів і пасивів банку. Короткострокові депозити, залучені від населення та бізнесу, банки переважно використовують для довгострокового кредитування, що створює природну вразливість у структурі ліквідності. У кризові періоди, коли клієнти втрачають довіру до фінансових установ, це призводить до ризику масового відтоку депозитів, який може спричинити дефіцит коштів для виконання зобов'язань і навіть банкрутство окремих банків. Така ситуація демонструє, що забезпечення стабільності ресурсної бази вимагає не лише формального дотримання нормативів капіталу, а й ефективного управління ліквідністю та плануванням фінансових потоків, особливо у нестабільних економічних умовах.

Таким чином, забезпечення стабільної ресурсної бази банків в Україні потребує не лише дотримання нормативів капіталу, але й ефективного управління ліквідністю та стратегічного планування фінансових потоків. Недостатня капіталізація, високі облікові ставки та економічна нестабільність підсилюють ризики дефіциту коштів і ускладнюють кредитно-інвестиційну діяльність. У підсумку, комплексне поєднання регуляторних вимог і внутрішніх механізмів управління ресурсами є ключовим фактором фінансової стійкості банків.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк»

В умовах сучасних макроекономічних викликів та тривалого функціонування економіки в умовах воєнного стану ефективне управління ресурсною базою банків набуває особливого стратегічного значення. Саме стабільність і збалансованість джерел формування банківських ресурсів визначають рівень фінансової стійкості установи, її ліквідність, здатність підтримувати безперервність операційної діяльності та забезпечувати належний рівень прибутковості. Для системно важливих банків, зокрема АТ «Ощадбанк», ресурсна база виступає ключовим фактором підтримки стабільності фінансової системи держави, оскільки акумульовані ресурси спрямовуються на кредитування економіки, фінансування державних потреб та інвестування в державні цінні папери.

Незважаючи на позитивну динаміку зростання обсягів капіталу та залучених коштів, структура ресурсної бази АТ «Ощадбанк» характеризується наявністю окремих дисбалансів, що можуть впливати на рівень фінансової стійкості банку. Зокрема, спостерігається висока концентрація короткострокових ресурсів і значна залежність від коштів на поточних рахунках клієнтів, що підвищує чутливість ресурсної бази до змін ринкової кон'юнктури та потенційних ризиків ліквідності. Крім того, недостатній рівень диверсифікації джерел фондування обумовлює необхідність удосконалення механізмів управління ресурсами, зокрема шляхом розширення довгострокової депозитної бази, впровадження сучасних підходів до управління ліквідністю та імплементації міжнародного досвіду у сфері банківського менеджменту [17, с. 142].

Важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості системно важливого банку є формування збалансованої та диверсифікованої ресурсної бази. У структурі зобов'язань АТ «Ощадбанк» переважають кошти клієнтів -

фізичних та юридичних осіб, що забезпечує стабільний приплив ліквідності та підтримує операційну діяльність банку. Водночас надмірна концентрація ресурсів у межах одного джерела формування підвищує залежність банку від поведінкових факторів вкладників та змін ринкових настроїв. За таких умов особливого значення набуває необхідність диверсифікації джерел фондування шляхом розширення присутності банку на ринках капіталу та активізації співпраці з міжнародними фінансовими партнерами.

Одним із ключових напрямів удосконалення ресурсної політики АТ «Ощадбанк» може стати активніше використання боргових фінансових інструментів. Зокрема, перспективним є розвиток емісійної діяльності через випуск банківських сертифікатів для інституційних інвесторів, а також корпоративних облігацій із фіксованою дохідністю. Використання таких інструментів дозволить сформувати стабільне джерело довгострокових ресурсів із прогнозованими строками погашення, що сприятиме підвищенню ефективності управління ліквідністю та мінімізації ризиків незбалансованості активів і пасивів банку.

Окремої уваги заслуговує розвиток механізму випуску «зелених» облігацій, спрямованих на фінансування проєктів у сфері енергоефективності та енергетичної незалежності. Застосування ESG-орієнтованих фінансових інструментів дозволить банку залучити нові категорії інвесторів, які орієнтуються на екологічні та соціальні стандарти ведення бізнесу. Крім того, впровадження подібних інструментів сприятиме підвищенню міжнародної репутації банку та його конкурентоспроможності на фінансовому ринку [10, с. 49].

Поряд із розвитком внутрішніх механізмів залучення ресурсів, важливим напрямом підвищення ефективності управління ресурсною базою є розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема ЄБРР та ЄІБ. Залучення цільових кредитних ліній від міжнародних партнерів забезпечує доступ до довгострокового та відносно дешевшого фінансування, що є особливо важливим в умовах нестабільності внутрішнього фінансового ринку. Поєднання

інструментів внутрішнього боргового фінансування із залученням міжнародного капіталу дозволить АТ «Ощадбанк» підвищити стійкість ресурсної бази, покращити структуру зобов'язань та зміцнити інвестиційну привабливість банку в контексті його подальшого стратегічного розвитку [1].

Однією з ключових проблем управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк» є значне переважання коштів на поточних рахунках та депозитів до запитання у структурі залучених ресурсів. Така структура пасивів характеризується високою нестабільністю, оскільки зазначені кошти можуть бути вилучені клієнтами у будь-який момент, що підвищує ризики ліквідності банку.

Крім того, значна частка короткострокових ресурсів обмежує можливості банку щодо здійснення довгострокового кредитування та інвестування, а також ускладнює дотримання нормативів ліквідності, встановлених Національним банком України. За таких умов особливого значення набуває необхідність скорочення часових дисбалансів між активами та зобов'язаннями шляхом подовження строковості ресурсної бази та формування стабільного джерела фондування.

Одним із пріоритетних напрямів вирішення цієї проблеми є впровадження гнучких депозитних програм, орієнтованих на стимулювання довгострокового розміщення коштів клієнтами. Зокрема, доцільним є застосування системи прогресивної дохідності, за якої процентна ставка зростає залежно від строку розміщення депозиту, а також надання додаткових бонусів за зберігання коштів у банку протягом тривалого періоду. Важливим інструментом може стати розвиток накопичувальних депозитних продуктів із можливістю капіталізації відсотків та обмеженням умов дострокового вилучення коштів, що сприятиме підвищенню стабільності депозитної бази банку.

Окрему увагу доцільно приділити розробці спеціалізованих депозитних продуктів для стратегічно важливих категорій клієнтів, зокрема військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб. Запровадження пільгових умов обслуговування та спеціальних накопичувальних програм для таких груп населення дозволить не лише реалізувати соціальну функцію державного банку,

а й забезпечити залучення стабільних фінансових ресурсів у банківську систему. Крім того, акумулювання соціальних виплат та державної допомоги на рахунках банку сприятиме формуванню більш стійкої ресурсної бази з нижчим рівнем залежності від короткострокових коливань ринку [35].

Досвід провідних банківських установ країн Європейського Союзу, зокрема польського РКО Bank Polski та німецького Deutsche Bank, свідчить про високу ефективність моделі змішаного фондування, яка поєднує стабільну депозитну базу із активним залученням ресурсів на фінансових ринках. Європейська практика управління ресурсною базою ґрунтується на дотриманні міжнародних стандартів Basel IV, що передбачають підтримання достатнього рівня стабільного фінансування та контролю ліквідності банківських установ. Для АТ «Ощадбанк» важливим напрямом розвитку є адаптація європейських підходів до управління ресурсами, спрямованих на зниження ризиків концентрації та забезпечення більш збалансованої структури зобов'язань.

Перспективним напрямом удосконалення ресурсної політики банку є впровадження механізмів «зеленого» фінансування, які активно використовуються європейськими банками. Йдеться насамперед про залучення ресурсів для фінансування екологічних та енергоефективних проєктів відповідно до принципів ESG. Використання таких інструментів дозволяє банкам залучати довгостроковий капітал на більш вигідних умовах завдяки підтримці міжнародних інвесторів та фінансових організацій. Крім того, розвиток ESG-орієнтованого фінансування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості банку та зміцненню його репутації на міжнародному фінансовому ринку [4].

Значний практичний інтерес для АТ «Ощадбанк» становить також досвід банківської системи США, зокрема таких фінансових установ, як JPMorgan Chase та Bank of America. Американські банки активно використовують сучасні цифрові технології для управління ліквідністю, зокрема алгоритми штучного інтелекту та інструменти прогнозової аналітики. Це дозволяє здійснювати прогнозування поведінки клієнтів, контролювати можливі ризики відтоку коштів та оперативно регулювати обсяги ліквідних ресурсів залежно від ринкової

ситуації. Крім того, важливим елементом американської моделі є диверсифікація джерел фінансування через випуск боргових інструментів та розвиток партнерств із фінансово-технологічними компаніями [5].

Імплементація зарубіжного досвіду в діяльність АТ «Ощадбанк» має здійснюватися з урахуванням рекомендацій міжнародних фінансових організацій, зокрема ЄБРР та Світового банку, які підтримують трансформаційні процеси у банківському секторі України. Одним із ключових напрямів удосконалення може стати впровадження сучасних систем управління активами та пасивами, а також регулярне проведення стрес-тестування ресурсної бази відповідно до європейських стандартів. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності управління процентним ризиком і ризиком ліквідності, забезпечить відповідність банку міжнародним вимогам фінансової стійкості та посилить його інвестиційну привабливість у перспективі подальшого стратегічного розвитку [7].

Отже, підвищення ефективності управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк» потребує комплексного підходу, що поєднує диверсифікацію джерел фондування, розширення частки довгострокових ресурсів, впровадження сучасних цифрових технологій та адаптацію міжнародного досвіду управління ліквідністю і ризиками. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості банку, підвищенню стабільності його ресурсної бази та покращенню конкурентних позицій на банківському ринку. Водночас сучасні трансформаційні процеси у фінансовому секторі обумовлюють необхідність більш широкого дослідження перспективних напрямів розвитку ресурсної політики банків України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Особливу увагу в подальшому доцільно приділити вдосконаленню механізмів управління банківськими ризиками, підвищенню рівня цифровізації банківських послуг та зміцненню довіри клієнтів до фінансових установ.

3.3. Перспективні напрями розвитку ресурсної політики банків України

У сучасних умовах функціонування банківської системи України ресурсна політика банківських установ зазнає суттєвої трансформації під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників. Повномасштабна війна, прискорення процесів цифровізації фінансових послуг, поглиблення євроінтеграційних процесів, а також зміни монетарної політики Національного банку України формують нові вимоги до управління ресурсною базою банків. За таких умов особливого значення набуває здатність банківських установ забезпечувати належний рівень ліквідності, підтримувати стабільність депозитної бази та зберігати високий рівень довіри клієнтів навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Водночас сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується необхідністю адаптації до міжнародних стандартів регулювання та управління ризиками, що передбачає впровадження новітніх підходів до формування ресурсної політики. Особливо актуальними стають питання диверсифікації джерел фондування, розвитку довгострокового фінансування, цифровізації банківських процесів та інтеграції інноваційних фінансових інструментів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення перспективних напрямів розвитку ресурсної політики банків України в умовах сучасних економічних трансформацій та післявоєнного відновлення економіки держави.

Як підкреслює відома дослідниця у сфері банківського менеджменту Л. О. Примостка, «в умовах макроекономічної нестабільності ресурсна політика банку повинна зазнавати якісної трансформації, переходячи від пасивного процесу акумулювання капіталу до активного інструменту забезпечення фінансової стійкості». Така трансформація передбачає поглиблену диверсифікацію джерел формування ресурсної бази, а також мінімізацію цінових та структурних ризиків, що виникають у процесі залучення та використання фінансових ресурсів [23].

Важливим чинником розвитку ресурсної політики банків є цифровізація процесів управління ресурсною базою. Незважаючи на активне впровадження цифрових сервісів для клієнтів, багато банківських установ все ще характеризуються недостатнім рівнем автоматизації процесів прогнозування ліквідності, аналізу ризиків та управління пасивами.

Це обмежує оперативність прийняття управлінських рішень і знижує ефективність реагування на зміни ринкового середовища. Додатковим викликом залишається валютна структура ресурсної бази, оскільки коливання валютного курсу та інфляційні процеси підвищують ризики управління залученими ресурсами та впливають на прибутковість банківських операцій.

Водночас важливий вплив на формування ресурсної бази має регуляторна політика Національного банку України, яка передбачає дотримання нормативів ліквідності, капіталу та концентрації ризиків. Хоча такі вимоги сприяють забезпеченню фінансової стійкості банківської системи, вони одночасно ускладнюють процес залучення ресурсів і підвищують потребу у пошуку стабільних джерел фондування. У зв'язку з цим подальший розвиток ресурсної політики банків України потребує комплексної модернізації механізмів управління пасивами, диверсифікації джерел фінансування та активного впровадження цифрових технологій [37].

Одним із ключових перспективних напрямів розвитку ресурсної політики банків України є активізація діяльності на ринку капіталу. Важливого значення набуває не лише емісія облігацій та інших боргових інструментів, а й формування привабливих умов для інституційних інвесторів, розвиток біржових механізмів залучення коштів та розширення спектра фінансових продуктів. Залучення ресурсів через ринок капіталу сприятиме диверсифікації джерел фондування, зниженню навантаження на депозитну базу та створенню умов для забезпечення довгострокового фінансування економіки.

Не менш важливим напрямом є трансформація підходів до роботи з клієнтами, де основний акцент має бути зроблений не лише на кількісному залученні нових вкладників, а й на забезпеченні стабільності та тривалості

зберігання коштів у банківській системі. Для цього банкам доцільно впроваджувати програми лояльності, використовувати інструменти персоналізованого обслуговування та сучасні технології аналізу фінансової поведінки клієнтів. Поряд із цим важливого значення набуває розвиток фінансової грамотності населення, стимулювання накопичувальних механізмів та підтримка внутрішнього інвестора як основи формування стабільної ресурсної бази банків.

Водночас перспективи розвитку банківського сектору значною мірою пов'язані з поглибленням міжнародної інтеграції та розширенням співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Участь у міжнародних кредитних і грантових програмах, використання зовнішніх механізмів гарантування та залучення іноземного капіталу сприятимуть підвищенню фінансової стійкості банківських установ. Ефективна реалізація цих напрямів потребує забезпечення прозорості діяльності банків, вдосконалення корпоративного управління та дотримання міжнародних стандартів фінансової безпеки.

У таблиці 3.2 наведено основні перспективні напрями розвитку ресурсної політики банків, їх зміст, очікувані результати та рівень впливу на фінансову стійкість банківських установ.

Таблиця 3.2

Перспективні напрями розвитку ресурсної політики банків України

Напрямок розвитку	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Розвиток ринку капіталу	Емісія облігацій, залучення інституційних інвесторів	Диверсифікація джерел фондування
Цифровізація управління пасивами	Впровадження аналітичних систем та прогнозування ліквідності	Підвищення ефективності управління ресурсами
Подовження строковості депозитів	Стимулювання довгострокових вкладів, бонусні програми	Зменшення ризику ліквідності
Розвиток внутрішнього інвестора	Фінансова грамотність, накопичувальні продукти	Зростання стабільної депозитної бази
Міжнародна інтеграція	Співпраця з МФО, залучення зовнішнього капіталу	Зміцнення фінансової стійкості банку

Проведений узагальнений аналіз перспективних напрямів розвитку ресурсної політики банків України свідчить про необхідність комплексної

трансформації підходів до формування та управління ресурсною базою. Найбільш вагомими напрямками є розвиток ринку капіталу, цифровізація процесів управління пасивами та розширення міжнародної співпраці, які мають високий потенціал впливу на підвищення фінансової стійкості банків. Зокрема, залучення коштів через ринок облігацій та інституційних інвесторів дозволяє зменшити залежність від депозитної бази та сформувати більш довгострокову й прогнозовану структуру зобов'язань.

Водночас значна увага приділяється внутрішнім механізмам зміцнення ресурсної бази, таким як розвиток довгострокових депозитних продуктів та стимулювання внутрішнього інвестора через підвищення фінансової грамотності населення. Ці заходи сприяють формуванню стабільного «ядра» ресурсів, зменшенню частки короткострокових зобов'язань та підвищенню загальної стійкості банківської системи. У сукупності запропоновані напрями формують цілісну стратегію розвитку ресурсної політики, орієнтовану на забезпечення фінансової стабільності та інтеграцію до міжнародних стандартів банківської діяльності.

Також перспективним напрямом є розвиток фінтех-партнерств. Співпраця з небанківськими фінансовими технологічними компаніями дозволяє банкам впроваджувати інноваційні рішення, підвищувати ефективність операційної діяльності, знижувати витрати та розширювати клієнтську базу. Така взаємодія сприяє появі нових гібридних фінансових продуктів, зокрема мобільних накопичувальних рахунків, краудлендингових платформ та автоматизованих інвестиційних сервісів.

О. Швецова зазначає, «співпраця з небанківськими структурами дозволяє оптимізувати операційні витрати і виводити на ринок гібридні продукти, орієнтовані на нові сегменти клієнтів» [38, с. 103].

Зазначене твердження підкреслює стратегічну роль фінтех-співпраці у трансформації сучасної банківської діяльності. Йдеться про те, що інтеграція банківських установ із небанківськими технологічними компаніями дозволяє не лише скоротити операційні витрати, а й підвищити гнучкість у створенні та

впровадженні нових фінансових продуктів. Таким чином, формується можливість виходу на нові сегменти клієнтів, які орієнтовані на цифрові, швидкі та зручні фінансові сервіси, що в умовах цифровізації економіки є важливою конкурентною перевагою для банків.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що сучасна ресурсна база банків України потребує комплексного вдосконалення та адаптації до умов високої економічної невизначеності. Виявлені проблеми, зокрема надмірна залежність від депозитів населення, недостатній рівень диверсифікації джерел фінансування та обмежене використання можливостей ринку капіталу, формують системні ризики для стабільного функціонування банківського сектору. У цих умовах особливої ваги набуває підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення їх більш збалансованої структури.

Подальший розвиток ресурсної політики банків має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних технологічних рішень, розширенні фінансових інструментів та посиленні взаємодії з клієнтами й міжнародними партнерами. Важливими напрямками залишаються цифровізація банківських процесів, розвиток фінтех-співпраці, впровадження довгострокових фінансових інструментів та підвищення рівня довіри до банківської системи. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню ресурсних ризиків і підвищенню стійкості банків.

ВИСНОВКИ

Формування та ефективне управління ресурсною базою банківських установ залишаються одними з ключових передумов забезпечення фінансової стійкості банківської системи України, особливо в умовах воєнного стану, підвищеної макроекономічної невизначеності та трансформації фінансового ринку відповідно до європейських стандартів. У сучасних умовах ресурсна політика банків набуває стратегічного значення, оскільки саме від збалансованості структури капіталу, стабільності залучених ресурсів та здатності банку оперативно реагувати на зовнішні виклики залежить його конкурентоспроможність і здатність забезпечувати безперервність фінансового посередництва.

Фінансові ресурси банків відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування банківської системи, оскільки саме від ефективності їх формування та використання залежить рівень ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності банківських установ. У сучасних умовах ресурсна база банку є основою для здійснення активних операцій, підтримання фінансової стійкості та забезпечення безперервності банківської діяльності.

У процесі дослідження встановлено, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування понять «банківські ресурси», «фінансові ресурси банку» та «ресурсна база». Узагальнення наукових підходів дозволило визначити фінансові ресурси банку як сукупність власних, залучених і позичених коштів, які перебувають у розпорядженні банку та використовуються для забезпечення його діяльності, підтримання ліквідності, отримання прибутку й розвитку банківської установи.

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні засади формування ресурсної бази банківських установ, розкрито економічну сутність фінансових ресурсів банку, їх класифікацію, джерела формування та роль у

забезпеченні ліквідності, платоспроможності й прибутковості банківської діяльності. Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління ресурсною базою в умовах нестабільного фінансового середовища, а також впливу цифровізації, регуляторних змін і міжнародних стандартів банківського нагляду на трансформацію ресурсної політики банків.

У другому розділі проведено комплексний аналіз ресурсної бази АТ «Державний ощадний банк України» за 2023–2025 роки. Результати дослідження свідчать про позитивну динаміку зростання загального обсягу ресурсної бази банку, зміцнення власного капіталу, скорочення накопичених збитків минулих періодів та стабільне нарощення клієнтських коштів як основного джерела фондування. Водночас встановлено наявність окремих структурних дисбалансів, зокрема високу концентрацію коштів на поточних рахунках, зменшення питомої ваги строкових депозитів та значну залежність від короткострокових ресурсів, що потенційно посилює ризики ліквідності в умовах воєнної нестабільності.

Проведена оцінка фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» підтвердила достатній рівень капіталізації, відповідність нормативним вимогам Національного банку України та поступове підвищення ефективності використання ресурсів. Позитивна динаміка показників рентабельності активів і власного капіталу, а також зниження рівня фінансового важеля у 2025 році свідчать про посилення внутрішньої фінансової стійкості установи та підвищення її адаптивності до зовнішніх ризиків.

У третьому розділі обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення управління ресурсною базою АТ «Ощадбанк» та розвитку ресурсної політики банків України загалом. Запропоновано заходи щодо диверсифікації джерел фондування, активізації роботи на ринку капіталу, розвитку довгострокових депозитних продуктів, впровадження цифрових інструментів управління пасивами та імплементації зарубіжного досвіду управління ресурсною базою. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості банківської системи, зростанню довіри вкладників та формуванню якісної ресурсної основи для фінансування економічного відновлення України в післявоєнний період.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан АТ «Ощадбанк» за 2023–2025 роки, можна зробити висновок, що банк зберіг високий рівень фінансової стійкості та адаптивності в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та підвищених ризиків фінансового ринку. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання активів, кредитного портфеля, інвестицій у цінні папери та чистого прибутку, що свідчить про ефективність діяльності банку та зміцнення його позицій у банківській системі України.

Дослідження показало, що АТ «Ощадбанк» здійснює ефективне управління ресурсною базою шляхом оптимального поєднання власного капіталу, залучених і позичених коштів. Сформована структура ресурсів забезпечує банку достатній рівень ліквідності, фінансової надійності та стабільності навіть в умовах кризових викликів. Водночас важливим напрямом подальшого розвитку залишається збільшення частки довгострокових ресурсів, диверсифікація джерел фінансування та посилення цифровізації процесів управління ресурсною базою банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Banking and Capital Markets Outlook 2026: Balancing Resilience and Growth. Deloitte Insights. 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/> (дата звернення: 07.05.2026).
2. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel Committee on Banking Supervision. Bank for International Settlements, 2012. 75 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf> (дата звернення: 26.02.2026).
3. Diamond D. W. Financial Intermediation and Financial Crises : Nobel Prize Lecture. Nobel Prize Outreach AB. 2022. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2022/diamond/lecture/> (дата звернення: 20.03.2026).
4. EBRD Project Summary Documents: JSC Oschadbank Pre-privatization Support. European Bank for Reconstruction and Development. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/oschadbank-preprivatisation.html> (дата звернення: 07.05.2026).
5. JPMorgan Chase & Co. Annual Report 2025: Liquidity Risk Management and Digital Transformation. 2026. URL: <https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report> (дата звернення: 07.05.2026).
6. Барановський І. І. Стійкість фінансових ринків України та механізм її забезпечення : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2019. 492 с.
7. Бурмака М. О. Досвід країн Європейського Союзу в управлінні пасивними операціями банківських установ та можливості його імплементації в Україні. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т. 9. Вип. 1. С. 15–22. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/31205> (дата звернення: 07.05.2026).
8. Васюренко О. В. Банківські операції : навчальний посібник. Київ :

Знання, 2021. 324 с.

9. Грабчук О. В. Теоретичні аспекти формування ресурсної бази банку. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8226>

(дата звернення: 25.02.2026).

10. Гриценко Р. А. Управління активами та пасивами банку (ALM) як засіб мінімізації процентного ризику. Фінансовий простір. 2025. № 2 (54). С. 45–52.

11. Данилишин Б. М. Фінансова система України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи забезпечення стабільності. Економіка України. 2024. № 5. С. 3–18.

12. Дзюблюк О. В. Гроші та кредит : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 492 с.

13. Дзюблюк О. В. Ресурсна стратегія комерційних банків України : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 204 с.

14. Кіреєв Р. Є. Фінансові ресурси банківських установ: управління, ефективність, регулювання : монографія. Київ : УБС НБУ, 2022. 187 с.

15. Коваленко В. В. Фінанси банківських установ : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2022. 412 с.

16. Ліквідність банку як основа фінансової стійкості в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2024. № 4. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2024_4_25.pdf (дата звернення: 26.02.2026).

17. Мельник Т. М., Кощій О. В. Управління стабільністю ресурсної бази банку в умовах макроекономічної турбулентності. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 88. С. 142–148.

18. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 476 с.

19. Науменко С. В. Регулювання ресурсної бази комерційних банків України : монографія. Київ : Університет банківської справи НБУ, 2023. 148 с.

20. Показники діяльності та економічні нормативи АТ «Ощадбанк» за 2023 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti> (дата звернення:

08.05.2026).

21. Показники діяльності та економічні нормативи АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti> (дата звернення: 08.05.2026).

22. Показники діяльності та економічні нормативи АТ «Ощадбанк» за 2025 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti> (дата звернення: 08.05.2026).

23. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2024. 456 с.

24. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Відомості Верховної Ради України. 2001.

25. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 01.04.2022 № 2180-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text> (дата звернення: 26.02.2026).

26. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 26.02.2026).

27. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 09.03.2026).

28. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 26.02.2026).

29. Роуз П. С. Банківський менеджмент : підручник / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 743 с.

30. Річна фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2023 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 08.05.2026).

31. Річна фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 08.05.2026).
32. Річна фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2025 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 08.05.2026).
33. Савлук М. І. Гроші та кредит : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 568 с.
34. Скоробагатько О. І. Розвиток ресурсної бази банків в умовах діджиталізації. Фінанси України. 2021. № 10. С. 55–64.
35. Сидоренко О. М. Механізми стабілізації ресурсної бази системно важливих банків України в умовах інтеграції до ЄС. Економічний вісник. 2025. № 4. С. 112–119.
36. Сучасний стан показників української банківської системи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6116/6058> (дата звернення: 26.02.2026).
37. Трансформація банківського маркетингу в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: <http://www.nayka.com.ua/index.php/ee> (дата звернення: 07.05.2026).
38. Швецова О. В. Розвиток ресурсної бази банків в умовах цифрової економіки : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 157 с.
39. Архів рішень Національного банку України щодо облікової ставки / Національний банк України : офіційний вебпортал. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 20.03.2026).
40. Юрчишин В. М. Банківська система України : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 288 с.