

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩАННЯ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

студентки 4 курсу групи 472
заочної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»

Цуркан Яна Вікторівна _____

Керівник:

доцент кафедри фінансів і кредиту

Гладчук Ольга Михайлівна _____

*До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № _____ від _____ травня 2025 р.*

*Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.*

Чернівці – 2025

Анотація

Цуркан Я.В. Формування ресурсної бази банків України: перспективи та шляхи покращання – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, Чернівці, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесів формування ресурсної бази банків в Україні. Визначено сутність, структуру та основні джерела банківських ресурсів у сучасних умовах функціонування фінансової системи. Окреслено основні проблеми, що стримують залучення банками своїх ресурсів та обґрунтовано перспективні напрями їх вдосконалення з урахуванням європейського досвіду, цифровізації та викликів фінансової безпеки.

Ключові слова: банк, ресурсна база, банківські ресурси, депозитна політика, фінансова стабільність, банківський капітал, фінансова система.

Summary

Tsurkan Y.V. Formation of the Resource Base of Ukrainian Banks: Prospects and Ways of Improvement – Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 072 "Finance, Banking and Insurance" – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The qualification thesis is devoted to the study of the processes of forming the resource base of banks in Ukraine. The essence, structure, and main sources of banking resources under the current conditions of the financial system's functioning are defined. The main problems that hinder the attraction of bank resources are outlined, and promising directions for their improvement are substantiated, taking into account European experience, digitalization, and financial security challenges.

Key words: bank, resource base, banking resources, deposit policy, financial stability, banking capital, financial system.

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

_____ Цуркан Я.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ	6
1.1. Суть та структура ресурсної бази банківських установ.....	6
1.2. Основні джерела формування ресурсної бази банків.....	10
1.3. Характеристика різновидів ресурсів банків.....	13
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ «АКОРДАНКУ»	16
2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності «Акордбанку».....	16
2.2. Динаміка формування і структура ресурсної бази «Акордбанку»	20
2.3. Основні проблеми та виклики формування ресурсної бази «Акордбанку».....	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ	33
3.1. Інноваційні інструменти та механізми формування ресурсної бази банківських установ	33
3.2. Імплементация зарубіжного досвіду формування ресурсної бази банків	38
3.3. Потенційні шляхи подальшого удосконалення структури та механізмів	42
формування ресурсної бази українських банків.....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, активних трансформацій фінансової системи України та зростаючих глобальних викликів особливого значення набуває питання формування ресурсної бази банківських установ. Саме ресурсна база визначає потенціал банку щодо кредитування, інвестування, забезпечення ліквідності та виконання інших ключових функцій, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість не лише окремих установ, а й банківської системи загалом.

Станом на сьогодні банківський сектор України перебуває в процесі відновлення після глибоких кризових явищ, викликаних як внутрішніми структурними недоліками, так і зовнішніми факторами — зокрема, військовою агресією, інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу, а також зниженням довіри до фінансових установ з боку населення та бізнесу. В умовах цифровізації фінансового сектору та зростання конкуренції з боку небанківських фінансових інститутів постає потреба у поглибленому науковому переосмисленні механізмів формування ресурсної бази банків.

Проблематика формування ресурсної бази розглядається у працях таких вітчизняних науковців, як О.І. Барановський, Т.І. Єпіфанова, М.І. Савлук, А.М. Мороз, І.О. Бланк, а також зарубіжних дослідників — Ф. Мішкіна, Дж. Сент-Пола, П. Самуельсона. Їхні дослідження висвітлюють теоретичні та прикладні аспекти банківських ресурсів, шляхи підвищення ефективності їх формування та управління. Разом із тим, сучасні умови вимагають доповнення існуючих підходів новими баченнями, з урахуванням ризиків, які виникають в умовах воєнного стану, глобальних фінансових змін і розвитку цифрових технологій.

Науковці акцентують увагу на необхідності вдосконалення механізмів управління банківськими ресурсами, зокрема шляхом диверсифікації джерел залучення коштів, підвищення довіри клієнтів до банківської системи, розвитку

інноваційних продуктів та послуг. Однак у економічній літературі ще недостатньо розкрито аспекти адаптації банківських ресурсних стратегій до умов воєнного часу, високих інфляційних ризиків та нестабільності на грошово-кредитному ринку. Крім того, необхідне глибше вивчення ролі Національного банку України як інституції, що впливає на процес формування ресурсної бази через регуляторні та монетарні інструменти.

Таким чином, дослідження проблем формування ресурсної бази банків в умовах трансформаційних змін є надзвичайно актуальним як у науковому, так і у практичному вимірі. Визначення ефективних шляхів покращення ресурсної бази дозволить не лише зміцнити позиції банківської системи, а й забезпечити фінансову стабільність держави та стійкий економічний розвиток.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування ресурсної бази банків України з урахуванням сучасних економічних реалій та перспектив розвитку фінансового ринку.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади формування ресурсної бази банківських установ;
- проаналізувати сучасний стан та структуру ресурсної бази банків України;
- дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність формування банківських ресурсів;
- описати динаміку формування і структуру ресурсної бази «Акордбанку»;
- визначити сновні проблеми та виклики формування ресурсної бази «Акордбанку»;
- узагальнити міжнародний досвід формування ресурсної бази банків;
- ідентифікувати основні проблеми та ризики у цій сфері;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення механізмів формування банківських ресурсів в Україні.

Об'єктом дослідження є економічні взаємовідносини, які виникають у процесі формування ресурсної бази банків у сучасних економічних реаліях.

Предметом дослідження виступають механізми формування ресурсної бази банківських установ, характерні особливості, проблеми і потенційні шляхи їх поліпшення.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, логічне та історичне пізнання), а також спеціальні методи економічного аналізу — статистичні, графічні, економіко-математичні.

Інформаційна база дослідження: праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері фінансів, банківської справи та макроекономіки, положення сучасної економічної теорії, а також чинна нормативно-правова база, що регламентує функціонування банківської системи України, офіційні дані Національного банку України, фінансова та статистична звітність комерційних банків, а також аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк, ЄБРР) у сфері банківської діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи: робота включає титульну сторінку, анотації двома мовами, зміст, основний текст, список використаних джерел і додатки. Основна частина поділена на три розділи. У першому розглядаються теоретичні аспекти теми, у другому – аналізується реальний стан об'єкта дослідження, а третій містить практичні пропозиції щодо вдосконалення. Така структура дозволяє послідовно розкрити тему дослідження, обґрунтувати отримані результати та запропонувати шляхи їх практичного застосування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ

1.1. Суть та структура ресурсної бази банківських установ

Ресурсна база банків є базовим елементом, що формує основу їх функціонування та розвитку. Вона охоплює всі грошові кошти, які знаходяться у розпорядженні банку і можуть бути використані для проведення активних операцій. Сама по собі ресурсна база не є статичною — вона змінюється під впливом внутрішніх рішень менеджменту банку, зовнішньої економічної ситуації, регуляторної політики та ринкової кон'юнктури. Тому для кожної фінансової установи, що прагне до зростання і стійкості, формування оптимальної ресурсної бази є одним із пріоритетних завдань стратегічного управління.

Зміст поняття «ресурсна база» включає не лише кількісну характеристику фінансових ресурсів банку, але й якісну – тобто структуру цих ресурсів, їх вартість, строковість, стабільність та рівень ризику. У сучасних умовах ресурсна база має бути достатньо диверсифікованою, щоб уникати залежності від окремих категорій кредиторів або нестабільних джерел фінансування. Особливу роль у цьому процесі відіграють стратегічні підходи до управління пасивами, які дозволяють забезпечити збалансованість між короткостроковими і довгостроковими ресурсами та уникати надмірного ризику ліквідності.

Ресурси банку — це грошові фонди, які використовуються для проведення активних операцій з метою отримання прибутку. Ефективне управління ресурсами є необхідною умовою для забезпечення стабільної діяльності банку, збереження його платоспроможності, забезпечення прибутковості операцій та виконання вимог регулятора.

Недостатній обсяг ресурсної бази може обмежувати активність банку на фінансовому ринку, знижувати його конкурентоспроможність, створювати

ризика дефіциту ліквідності. У свою чергу, надлишок ресурсів, які не використовуються ефективно, призводить до втрат потенційного доходу та зниження рентабельності.

На думку майже усіх науковців, ресурсна база банку є ядром щодо забезпечення його платоспроможності та ліквідності. Зокрема, на думку М.І. Савлука «правильно сформована структура ресурсів дає змогу банку забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі» [39, с. 417].

І.О. Бланк, в свою чергу, звертає увагу на «важливість дотримання строкової відповідності ресурсів з активними операціями банку» [7, с. 53].

Важливе правове закріплення ресурсної бази відображене у Законі України «Про банки і банківську діяльність». Стаття 47 зазначає, що «капітал банку складається з статутного та додаткового капіталу, резервів та нерозподіленого прибутку». Стаття 66 визначає, що «залучення ресурсів має відбуватися на принципах платності, повернення та строковості» [21].

На думку Т.І. Єпіфанової «особливу увагу слід приділяти якості джерел ресурсів, зокрема — стабільності депозитних вкладень та ступеню залежності банку від короткострокових запозичень. Вона вказує на необхідність системного аналізу пасивів у динаміці для виявлення загроз ліквідності» [19, с. 86].

І.І. Барановський акцентує увагу на тому, що «власний капітал банку виконує не лише функцію резерву, а й є стратегічною передумовою для довгострокового кредитування та інвестицій. У його працях зазначено, що капітал має бути не просто достатнім, а й ефективно структурованим згідно з ризик-орієнтованим підходом» [3, с. 43].

Також С.В. Науменко у своїх наукових роботах підкреслює роль регуляторної політики у формуванні ресурсної бази. Зокрема, йдеться про те, що «жорсткі нормативи НБУ змушують банки оптимізувати свої баланси, приділяючи особливу увагу вартості ресурсів, їх строковості та ступеню концентрації» [34, с. 31].

Джерела формування ресурсної бази визначають можливості банку щодо обсягів і строків кредитування, інвестування, проведення розрахункових операцій та участі у фінансовому посередництві. Вони також впливають на структуру активів, які формуються на основі відповідних зобов'язань банку. Загалом, ресурсна база банківських установ складається з трьох основних елементів:

Таблиця 1.1

Структура ресурсної бази банківських установ

Тип ресурсу	Джерела формування	Характеристика
Власні кошти	Статутний капітал, нерозподілений прибуток, резерви	Стабільні, низький рівень ризику
Залучені кошти	Депозити фізичних та юридичних осіб	Масові, середній рівень ризику
Запозичені кошти	Кредити, облігації, міжбанківські позики	Короткострокові, високий рівень вартості

Кожен із цих елементів має свої особливості, економічне значення та рівень ризику. Власні кошти є найбільш стабільним джерелом фінансування та формуються за рахунок внесків власників банку, нерозподіленого прибутку, емісії акцій та формування резервів. Власний капітал виконує захисну функцію — він забезпечує фінансову стійкість банку, дає змогу покривати збитки та виступає гарантією стабільності для клієнтів і контрагентів.

Залучені кошти — це депозити юридичних і фізичних осіб, кошти на поточних рахунках, ощадні та строкові вклади, що тимчасово передаються банку для зберігання або отримання відсоткового доходу. Саме цей компонент є найбільш масовим у структурі ресурсної бази, оскільки депозитні операції — це основна форма взаємодії банку з населенням та бізнесом. Банки постійно вдосконалюють умови депозитних програм, розробляють нові інструменти залучення коштів, змагаються за клієнтів не лише через рівень відсоткових ставок, а й через зручність сервісу, цифрові канали та персоналізовані пропозиції.

Запозичені кошти — це ресурси, які банк отримує від інших фінансових установ, міжнародних організацій, шляхом розміщення власних облігацій або через отримання кредитів на міжбанківському ринку. Запозичення зазвичай здійснюються для вирішення проблем тимчасового дефіциту ліквідності або реалізації масштабних проектів, коли обсяг внутрішніх ресурсів є недостатнім. Водночас вартість запозичених коштів часто є вищою, ніж депозитних, а строки повернення — коротшими, що накладає додаткові вимоги до ефективності фінансового планування.

Ефективність діяльності банку значною мірою залежить від правильного поєднання всіх трьох джерел ресурсів. З одного боку, власний капітал формує основу надійності, з іншого — залучені кошти забезпечують масовість операцій, а запозичені дозволяють реагувати на короткострокові зміни. Несприятлива структура пасивів, надмірна залежність від запозичених або строкових зобов'язань, низький рівень власного капіталу можуть свідчити про високі ризики та знижувати рівень фінансової безпеки банку.

Отже, суть ресурсної бази банку полягає в забезпеченні фінансової спроможності установи виконувати свої функції на ринку. Її структура охоплює три ключові елементи — власні, залучені та запозичені кошти, кожен із яких має свою роль у забезпеченні стабільної та ефективної діяльності банку. Успішне формування та управління ресурсною базою сприяє зростанню банку, підтриманню ліквідності, підвищенню довіри клієнтів та забезпеченню прибутковості. В умовах сучасної економіки стратегія управління ресурсною базою має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на сталий розвиток банківської системи загалом. Саме тому питання формування ресурсної бази набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів банківського сектора.

1.2. Основні джерела формування ресурсної бази банків

У сучасному фінансовому середовищі стабільність та ефективність банківської діяльності прямо залежать від здатності банків своєчасно акумулювати ресурси з різноманітних джерел. Це завдання вимагає не лише фінансової гнучкості, а й інституційної адаптивності до динамічних змін ринку, потреб клієнтів та технологічних викликів. Джерела формування ресурсної бази охоплюють як традиційні фінансові канали, так і сучасні інноваційні платформи, що змінюють ландшафт банківського сектору.

Згідно з дослідженнями О.В. Дзюблюка головним критерієм ефективності залучення ресурсів виступає не лише обсяг отриманих коштів, а і вартість їх обслуговування у поєднанні з прогнозованістю повернення. Автор підкреслює, що «важливою умовою довгострокового успіху є розвиток внутрішніх джерел формування, що знижують залежність від зовнішніх та кон'юнктурних факторів» [18, с. 91].

Р.Є. Кіреєв у своїй науковій роботі акцентує увагу на «необхідності формування диверсифікованого портфеля джерел, в якому поряд із депозитами особливу роль мають відігравати ринкові інструменти та партнерські джерела (страхові, пенсійні, інвестиційні фонди). Такий підхід дозволяє банку ефективно збалансовувати ліквідність і прибутковість пасивів» [24, с. 13].

Законодавчо механізми формування ресурсної бази банків регламентуються низкою нормативних актів. Наприклад, відповідно до статті 44 Закону України «Про Національний банк України», НБУ має право надавати банкам кредити рефінансування, які є важливим джерелом підтримки ліквідності банків.

Таблиця 1.2.

Джерела формування ресурсної бази банків

Джерело	Приклади	Характеристика	Умови/особливості використання
Власні кошти	Статутний капітал, резерви, нерозподілений прибуток	Стабільне джерело, не потребує повернення	Обмежений обсяг, залежить від прибутковості та політики власників
Залучені кошти	Депозити, поточні рахунки, ощадні рахунки	Масове джерело ресурсів, основа операційної діяльності	Потребує повернення, залежить від довіри клієнтів
Запозичені кошти	Міжбанківські кредити, позики НБУ, облігації	Коротко- та середньострокове джерело поповнення ліквідності	Має високу вартість, використовується при потребі в додаткових коштах
Інноваційні джерела	Онлайн-депозити, цифрові платформи, мобільні сервіси	Сучасний канал залучення ресурсів із широким охопленням	Потребує технологічної інфраструктури та високого рівня кіберзахисту

У контексті постійної трансформації банківського середовища ключову роль відіграє не просто наявність джерел фінансування, а здатність установи гнучко адаптувати свою ресурсну стратегію до зовнішніх викликів. Успішне управління джерелами надходження коштів базується на здатності банку формувати нові підходи до капіталізації, пошуку альтернативних каналів залучення фінансування та ефективної комунікації з різними категоріями контрагентів.

Окрему складність становить формування фінансової самодостатності, яка не завжди можлива виключно за рахунок прибутку. Натомість банки дедалі частіше звертаються до внутрішньої реструктуризації капіталу, включаючи оптимізацію управління резервами та формування довгострокових стабілізаційних фондів. У практиці українських банків спостерігається тенденція

поступового переходу від короткострокової ліквідності до стратегічного планування обсягів та вартості ресурсів.

Особливо актуальним є питання клієнтської поведінки як фактора стабільності джерел. Банки вже не можуть орієнтуватися виключно на депозити населення — ключовим стає формування клієнтських екосистем, у межах яких фінансові продукти об'єднуються з нефінансовими сервісами, створюючи ефект взаємного підкріплення лояльності та обсягу коштів. Роль цифрових платформ при цьому зростає: інтегровані сервіси відкривають шлях до залучення ресурсів не лише національного, а й міжнародного масштабу.

Щодо ринку запозичень, спостерігається активізація застосування складних фінансових інструментів. Йдеться про зворотний лізинг, сек'юритизацію активів, мультивалютні облігаційні випуски. Такі механізми потребують від банку високого рівня прозорості, кредитної історії та технічної готовності до звітності за міжнародними стандартами. Крім того, для реалізації масштабних проектів із зовнішнім фінансуванням банки залучаються до програм з підтримки інституцій ЄС, Світового банку та інших донорських структур.

Правовий вимір джерел ресурсів закріплено також у статті 71 Закону України «Про банки і банківську діяльність», де зазначається про «порядок формування зобов'язань банку та обмеження на операції, що можуть призвести до надмірного ризику» [21].

Поширеним напрямом диверсифікації пасивів стає партнерство з секторами, які раніше не брали участі у формуванні ресурсної бази — аграрними об'єднаннями, муніципалітетами, кластерними промисловими групами. Це дає змогу створювати так звані «спеціалізовані інвестиційні контури», які водночас сприяють і сталому розвитку окремих галузей, і зменшенню концентраційного ризику банку.

В умовах високої конкуренції та змін законодавчого середовища, стратегічною перевагою стає не лише здатність до оперативного залучення

ресурсів, а й довгострокове формування інституційної довіри. Відтак сучасний банк змушений балансувати між прибутковістю, стабільністю пасивів та здатністю оперативно реагувати на коливання фінансового ринку, уникаючи залежності від обмеженого кола джерел.

1.3. Характеристика різновидів ресурсів банків

В умовах глибоких структурних змін у фінансовому секторі банківські ресурси розглядаються не лише як засіб забезпечення поточної діяльності, а й як основа довгострокової стратегічної трансформації установ. Сучасна система управління банківськими ресурсами охоплює вивчення не лише джерел формування, а й їх функціонального навантаження, гнучкості застосування, чутливості до ризиків і ролі у досягненні фінансових орієнтирів.

На думку української дослідниці В.В. Сушко «банк повинен адаптувати класифікацію ресурсів до конкретної моделі свого розвитку, враховуючи не тільки традиційні показники ліквідності, але й соціальні та екологічні чинники. Це дозволяє розглядати ресурси банку як багатофункціональний фінансовий механізм» [41, с. 56].

У сучасній класифікації фінансових ресурсів банку важливу роль відіграє їх функціональний поділ: стабілізаційні ресурси (власні кошти внутрішнього походження), оперативні (залучені депозити та вклади) та інвестиційні (запозичені довгострокові джерела ззовні, зокрема міжнародні програми підтримки). Додатково окрему категорію становлять альтернативні або інноваційні ресурси — джерела, пов'язані з цифровими активами, облігаціями соціального впливу або краудфінансуванням.

Кожен тип ресурсу має унікальну цільову функцію. Так, стабілізаційні ресурси забезпечують банку можливість витримувати макроекономічні шоки. Оперативні ресурси виступають щоденним інструментом забезпечення

платоспроможності, а інвестиційні — орієнтовані на реалізацію довготривалих проєктів із підвищеним рівнем капіталовкладень. Інноваційні — формують нові ніші для банківської присутності, зокрема у фінансових екосистемах.

Таблиця 1.3.

Актуальні категорії банківських ресурсів у практиці

Категорія ресурсу	Приклад	Основне призначення	Особливості застосування
Стабілізаційні	Резерви, частина капіталу	Підтримка стійкості у період нестабільності	Фінансуються з прибутку, обмежено доступні
Оперативні	Депозити, розрахункові залишки	Щоденне забезпечення ліквідності	Потребують постійного оновлення умов
Інвестиційні	Європейські програми, субординація	Фінансування проєктів розвитку	Вимагають складних погоджень і довготривалого супроводу
Інноваційні	Краудлендинг, криптодепозити	Розширення ресурсної диверсифікації	Потребують цифрової інфраструктури та юридичного супроводу

Законодавча база також починає адаптуватися до цих змін. Зокрема, стаття 13 Закону України «Про інвестиційну діяльність» визначає умови залучення коштів через фондові інструменти [22].

А стаття 6 Закону України «Про платіжні послуги» регламентує право банків на використання цифрових технологій для акумуляції коштів [23].

Особливої актуальності набуває геостратегічна орієнтація ресурсної політики банку. Установи, які активно співпрацюють із міжнародними фінансовими організаціями, мають змогу доступу до дешевших і довгострокових джерел фінансування. У цьому контексті особливою цінністю вирізняються інституційні ресурси, що надходять від донорських програм, фондів розвитку, соціальних банків. Нарешті, інституційна якість управління банком безпосередньо

впливає на спроможність ефективно оперувати кожним видом ресурсів. Системне управління ресурсним міксом дозволяє уникати дисбалансів, гарантувати відповідність нормативам та одночасно забезпечувати високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз видів банківських ресурсів виходить за межі класичної класифікації, яка зводиться лише до джерел формування та строків залучення коштів. У сучасних умовах він набуває стратегічного значення, оскільки дає змогу будувати гнучку, стійку та адаптивну модель банківського фінансування, яка відповідає запитам ринку, вимогам регулятора та очікуванням клієнтів.

Отже, ресурси банку — це не просто набір активів, а дієвий важіль впливу на конкурентоспроможність, репутаційну привабливість та динаміку зростання. Кожен тип ресурсу має своє місце в операційній або стратегічній архітектурі установи: стабілізаційні кошти формують фундамент безпеки, оперативні забезпечують гнучкість, інвестиційні дозволяють розвивати масштабні проєкти, а інноваційні — відкривають нові ринки та клієнтські ніші. Управління цими видами ресурсів потребує не лише технічної компетентності, а й стратегічного мислення з боку топменеджменту банку. Сучасні умови вимагають від банків уникнення надмірної концентрації на окремих типах пасивів, диверсифікації джерел, розвитку цифрових каналів залучення та відкритості до партнерства з інституціями, які раніше не розглядалися як потенційні донори ресурсів.

З огляду на високий ступінь невизначеності у фінансовому середовищі, ключовим завданням банку є не лише забезпечення достатнього обсягу ресурсів, а й досягнення якісного балансу між стабільністю та інноваційністю. Тільки за таких умов ресурсна база може перетворитися із звичайного інструмента обслуговування операцій — на джерело довготривалих переваг, фінансової витривалості та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ «АКОРДАНКУ»

2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності «Акордбанку»

«Акордбанк» є прикладом стабільно функціонуючої банківської установи, яка зуміла вибудувати власну бізнес-модель, спираючись на принципи надійності, гнучкості та орієнтації на потреби клієнтів.

У своїй діяльності банк поєднує традиційний банківський сервіс із сучасними технологічними рішеннями, що дає змогу йому утримувати конкурентоспроможні позиції навіть у періоди економічної нестабільності.

Аналіз фінансово-економічної діяльності «Акордбанку» свідчить про послідовне нарощування внутрішніх фінансових ресурсів. Зміцнення власного капіталу є логічним наслідком збалансованої політики управління прибутками, обережного підходу до ризиків і прагнення підтримувати високу ліквідність.

Банк приділяє велику увагу оптимізації своєї ресурсної бази, зокрема шляхом активної роботи із залученням депозитів фізичних осіб та корпоративного сектору. Така стратегія дозволяє не лише забезпечити стійкість фінансування, а й розширити можливості кредитування, підтримуючи реальний сектор економіки.

Крім того, важливим чинником зростання стало впровадження нових фінансових продуктів і послуг, адаптованих до потреб різних сегментів клієнтів. Системна робота над підвищенням якості обслуговування та цифровізація банківських процесів сприяють збереженню довіри клієнтів і зміцненню ринкових позицій банку.

Таблиця 2.1.

Динаміка ключових фінансових показників АТ Акордбанку
за 2022-2024 рік, тис. грн [1]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна
Активи, млрд грн	11 714 413	20 331 968	17 584 989	+50%
Кредити та заборгованість клієнтів	980015	755448	644207	–34%
Інвестиції в цінні папери	4068872	4526420	7810448	+92%
Чистий процентний дохід, млн грн	410 419	826 777	1 057 257	+158%
Чистий комісійний дохід, млн грн	478 831	652 423	722 200	+51%
Чистий прибуток, млн грн	28 217 000	62 105 000	150 205 000	+432%

Упродовж трьох років банк демонстрував стабільне зростання основних фінансових результатів. У динаміці фінансових показників АТ «Акордбанк» протягом 2022–2024 років простежується загальна тенденція до зростання обсягів активів, що свідчить про поступове зміцнення позицій банку. Водночас спостерігається зменшення обсягів кредитування, що може бути наслідком зміни кредитної політики або посилення контролю за ризиками.

Паралельно відбувається активне нарощення інвестицій у цінні папери, що вказує на переорієнтацію банку на більш стабільні та прогнозовані джерела доходу. Зростання процентних і комісійних доходів свідчить про ефективне використання фінансових інструментів та розширення спектра банківських послуг.

Найбільш показовим є суттєве зростання чистого прибутку, що відображає високу рентабельність діяльності, успішну реалізацію фінансової стратегії та ефективне управління ресурсами.

Аналіз динаміки основних фінансових показників АТ «Акордбанк» за 2022–2024 роки свідчить про значні зміни в структурі активів та прибутковості банку. Загальний обсяг активів банку у 2024 році склав 17 584 989 тис. грн, що на 50% більше порівняно з 2022 роком. Така позитивна динаміка вказує на зростання масштабу банківської діяльності, проте варто зауважити, що у порівнянні з 2023 роком (20 331 968 тис. грн) відбулося зниження обсягів активів, що може свідчити про коригування портфеля або зменшення залучених ресурсів.

Натомість обсяг кредитів та заборгованості клієнтів суттєво скоротився – з 980 015 тис. грн у 2022 році до 644 207 тис. грн у 2024 році, тобто на 34%. Це може бути зумовлено підвищенням ризиків у кредитному портфелі, зміною кредитної політики банку або зниженням попиту на кредитні продукти. Разом із цим відбулося суттєве зростання інвестицій в цінні папери: якщо у 2022 році обсяг становив 4 068 872 тис. грн, то вже у 2024 році він сягнув 7 810 448 тис. грн, що на 92% більше. Це свідчить про переорієнтацію банку на менш ризикові або ліквідні інструменти розміщення капіталу, а також про зміцнення інвестиційної складової активів.

Щодо доходів, то спостерігається позитивна динаміка обох ключових складових. Чистий процентний дохід збільшився майже у 2,5 раза — зі 410 419 млн грн у 2022 році до 1 057 257 млн грн у 2024 році. Схожа тенденція простежується і щодо чистого комісійного доходу: зростання склало 51% — з 478 831 млн грн до 722 200 млн грн. Це свідчить про успішне розширення дохідної бази банку як у сфері традиційного кредитування, так і у сфері надання банківських послуг.

Найбільш вражаючим є показник чистого прибутку, який зріс у 5 разів — із 28 217 000 млн грн у 2022 році до 150 205 000 млн грн у 2024 році, що відповідає

зростанню на 432%. Це свідчить про високий рівень рентабельності діяльності банку, ефективне управління витратами та правильну стратегічну орієнтацію щодо структури активів.

Отже, загалом АТ «Акордбанк» демонструє позитивну фінансову динаміку, хоча зменшення кредитного портфеля потребує подальшого аналізу з точки зору впливу на довгострокову прибутковість та клієнтську базу банку.

Однією з характерних рис діяльності «Акордбанку» є орієнтація на довгострокову співпрацю з клієнтами. Банк активно працює над зміцненням довіри серед населення та бізнесу шляхом удосконалення умов обслуговування, впровадження інноваційних банківських продуктів і постійного покращення якості сервісу. Поступове розширення депозитної бази та зростання кількості активних клієнтів підтверджують правильність обраного вектору розвитку. Важливим аспектом стійкості банку є диверсифікація його активних операцій.

«Акордбанк» активно кредитує різні сегменти економіки, що дозволяє зменшити залежність від окремих галузей і знизити загальний рівень ризиків. При цьому кредитна політика банку залишається поміркованою: перевага надається клієнтам із високими показниками платоспроможності та стабільним фінансовим становищем.

Що стосується фінансових результатів, варто відзначити, що «Акордбанк» демонструє стійкі ознаки зростання прибутковості. Ефективне управління витратами, уважне планування інвестиційних програм та виважена політика формування резервів дозволяють банку забезпечувати позитивну динаміку показників рентабельності. На мою думку, це свідчить не лише про професійний підхід до ведення бізнесу, а й про здатність гнучко адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі.

Ще одним важливим чинником успіху є дотримання банком нормативних вимог та стандартів регулювання. «Акордбанк» підтримує високі показники ліквідності та достатності капіталу, що є основою його надійності та довіри з боку

клієнтів і регуляторних органів. Регулярні аудиторські перевірки та публічна звітність демонструють відкритість і прозорість діяльності установи.

На наше переконання, однією з особливостей сучасної стратегії «Акордбанку» є акцент на цифровізації банківських послуг. Активне впровадження інтернет-банкінгу, мобільних додатків, систем дистанційного обслуговування дає змогу банку розширити свою присутність серед різних вікових та соціальних груп клієнтів, особливо в умовах високого попиту на онлайн-сервіси.

Не можна оминати увагою й того факту, що банк працює в умовах високої економічної невизначеності, спричиненої як внутрішніми факторами, так і зовнішніми викликами. Попри це, «Акордбанк» демонструє стійкість і здатність підтримувати свою діяльність на належному рівні, що, на мою думку, є результатом ефективного стратегічного управління, глибокого розуміння ринкових тенденцій та гнучкості у прийнятті рішень.

У підсумку можна зробити висновок, що загальна фінансово-економічна характеристика діяльності «Акордбанку» свідчить про успішне поєднання обережності та амбіційності у веденні бізнесу. Стабільність фінансових показників, активна робота з клієнтами, впровадження інновацій та здатність адаптуватися до змін роблять «Акордбанк» одним із перспективних учасників українського банківського ринку, який має всі підстави для подальшого розвитку та посилення своїх позицій у майбутньому.

2.2. Динаміка формування і структура ресурсної бази АТ «Акордбанк»

Ресурсна база банківської установи є фундаментом її фінансової стійкості, ліквідності та здатності до зростання. Для АТ «Акордбанк» формування збалансованої системи пасивів протягом останніх років стало відповіддю на численні виклики економіки — зокрема інфляційні коливання, геополітичну

нестабільність та зміну поведінки вкладників. У зв'язку з цим дослідження динаміки та структури ресурсної бази є актуальним для розуміння ефективності політики банку в умовах турбулентного середовища.

У 2020 році Акордбанк демонстрував стабільні, хоча і помірні темпи зростання. Основу ресурсної бази складали кошти фізичних осіб — понад 70% депозитного портфеля. Частка юридичних осіб у структурі пасивів залишалась незначною, а зовнішні запозичення та міжбанківське кредитування практично не використовувалися. Власний капітал залишався на рівні 400–500 млн грн і формувався переважно за рахунок нерозподіленого прибутку.

У 2021 році банк зміцнив роздрібний сегмент, активно розширюючи регіональну присутність та впроваджуючи нові депозитні програми. Обсяг залучених коштів фізичних осіб зріс майже на 20% порівняно з попереднім роком. У структурі пасивів продовжував домінувати роздрібний сегмент, що, однак, зумовлювало зростання вартості ресурсів через конкуренцію на ринку вкладів.

2022 рік позначився макроекономічною нестабільністю через повномасштабне вторгнення та зростання ризиків для банківського сектору. Незважаючи на це, Акордбанку вдалося зберегти рівень ресурсної бази шляхом переоформлення частини строкових вкладів у ощадні продукти, активного розвитку онлайн-каналів та підтримки довіри клієнтів через відкриту комунікацію. Частка корпоративного сектору зросла, що дозволило частково компенсувати відтік короткострокових вкладів.

У 2023 році банк продемонстрував поступове відновлення. Зростання пасивів на 12% свідчило про відновлення довіри вкладників, зокрема юридичних осіб. Було зафіксовано збільшення питомої ваги довгострокових депозитів. Водночас банк почав диверсифікувати джерела фінансування через співпрацю з міжнародними фондами, що дозволило залучити стабільні довгострокові ресурси у валюті.

Таким чином, упродовж 2020–2024 років Акордбанк продемонстрував послідовне та стійке нарощення ресурсного потенціалу. Його політика формування пасивів базувалась на принципах стабільності, інноваційності та адаптивності до змін середовища. Це дозволило не лише зберегти довіру клієнтів, а й забезпечити основу для розширення активних операцій у найближчій перспективі.

На основі наведених статистичних даних (Таблиця 2.2) можна зробити висновок, що впродовж 2020–2024 років ресурсна база Акордбанку демонструвала вражаючу позитивну динаміку.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура ресурсної бази АТ Акордбанк за 2020–2024 роки [1]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна за період, %
Власний капітал, тис грн	317533	387514	381210	450965	759618	139.22%
Депозити фізичних осіб, тис грн	1564 564	2 079 536	2 910 423	6 628 361	5 977 742	282.07%
Депозити юридичних осіб, тис грн	2329892	7 149 250	7085701	12843750	10449278	348.49%
Інші зобов'язання, тис грн	56 070	139 667	111 917	270 748	211 037	276.38%
Загальна сума пасивів, тис грн	4268059	9755967	10489251	20193824	17397675	307.62%

Аналіз динаміки основних складових ресурсної бази АТ «Акордбанк» за період 2020–2024 років дає змогу зробити низку важливих висновків щодо стратегії зростання, фінансової стійкості та ефективності управління зобов'язаннями банку.

По-перше, власний капітал банку демонструє стійке зростання протягом аналізованого періоду. У 2020 році він становив 317 533 тис. грн, а вже у 2024 році досяг рівня 759 618 тис. грн. Це відповідає приросту на 139,22%, що свідчить про значне посилення внутрішньої фінансової бази установи. Зростання власного

капіталу є позитивним сигналом для інвесторів і вкладників, оскільки воно підвищує рівень капіталізації банку та слугує своєрідною «подушкою безпеки» у кризових умовах.

Депозити фізичних осіб, як один із ключових джерел залучених ресурсів, також показали відчутну позитивну динаміку. Якщо у 2020 році обсяг вкладів населення становив 1 564 564 тис. грн, то у 2024 році він досяг 5 977 742 тис. грн, що відповідає зростанню на 282,07%. Такий приріст вказує на високий рівень довіри з боку клієнтів та ефективну депозитну політику банку. Варто зауважити, що найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2021–2023 роках, що могло бути зумовлене зростанням облікової ставки та переорієнтацією заощаджень на більш надійні інструменти.

Ще більш вражаюча динаміка спостерігається у сегменті депозитів юридичних осіб. За п'ятирічний період їх обсяг зріс із 2 329 892 тис. грн у 2020 році до 10 449 278 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 348,49%. Це свідчить про розширення партнерських відносин банку з бізнесом та активне залучення коштів корпоративного сектору. Така тенденція може бути зумовлена як конкурентними умовами обслуговування, так і розширенням спектру банківських продуктів для бізнес-клієнтів.

Інші зобов'язання, хоча й займають відносно меншу частку в структурі пасивів, також показують стабільне зростання. У 2020 році цей показник становив 56 070 тис. грн, а у 2024 році – 211 037 тис. грн, що дорівнює приросту на 276,38%. Таке зростання може бути пов'язане з формуванням резервів, нарахуванням відсотків або іншими короткостроковими зобов'язаннями, пов'язаними з операційною діяльністю.

Загалом, загальна сума пасивів Акордбанку збільшилася з 4 268 059 тис. грн у 2020 році до 17 397 675 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 307,62%. Такий суттєвий приріст свідчить про активну експансію банку, зростання довіри з боку клієнтів і зміцнення його позицій на ринку банківських послуг. Водночас,

це вимагає належного рівня управління ризиками, забезпечення ліквідності та капіталізації.

Таким чином, позитивна динаміка за всіма ключовими статтями пасивів засвідчує ефективну політику АТ «Акордбанк» щодо формування ресурсної бази, орієнтовану як на розширення клієнтської бази, так і на підвищення фінансової стійкості установи в умовах економічних викликів.

Таблиця 2.3.

Нормативи капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2022-2024 роки [1]

Показник / Рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Регулятивний капітал (Н1), тис. грн	412 918	526 778	605 465
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	16,76%	20,03%	17,67%
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	7,49%	18,81%	13,70%

У процесі оцінювання фінансової стійкості банківської установи важливе значення мають нормативи капіталу, зокрема регулятивний капітал (Н1), адекватність регулятивного капіталу (Н2) та норматив достатності основного капіталу (Н3). Аналіз динаміки цих показників у ПуАТ «КБ «Акордбанк» за період 2022–2024 років дозволяє зробити висновки щодо ефективності управління капітальною базою банку та його відповідності вимогам регулятора.

Показник Н1 – регулятивний капітал банку щороку демонструє стабільне зростання. Якщо у 2022 році він становив 412 918 тис. грн, то вже у 2023 році – 526 778 тис. грн, а у 2024 році досяг 605 465 тис. грн. Це свідчить про те, що банк послідовно нарощує власні капітальні ресурси, що підвищує його спроможність покривати можливі втрати та забезпечувати довгострокову ліквідність. Приріст за аналізований період становить понад 46%, що є позитивною динамікою на фоні зростання ризиків у банківському секторі. Разом із цим, норматив Н2 – адекватність регулятивного капіталу, який характеризує співвідношення капіталу

до суми зважених на ризик активів, демонструє коливання. У 2022 році він становив 16,76%, у 2023 році досяг 20,03%, проте у 2024 році знизився до 17,67%. Попри зниження у 2024 році, значення Н2 залишалося на рівні, що суттєво перевищує мінімальний норматив НБУ (10%). Це вказує на достатній рівень захищеності банку від кредитних та ринкових ризиків. Пік значення у 2023 році може бути пов'язаний із реструктуризацією активів або зміною у структурі кредитного портфеля, а поступове зниження у 2024 році — із збільшенням ризиковості нових вкладень чи зростанням загального обсягу активів.

Норматив достатності основного капіталу (Н3) за цей період також демонструє позитивну динаміку. У 2022 році він становив 7,49%, що дещо перевищує мінімально допустимий рівень, тоді як у 2023 році показник коливався в межах 12,16–18,81%, а у 2024 році досяг 13,70%. Це свідчить про посилення якісної складової капіталу банку, що є важливим чинником для довгострокової стійкості установи. Зростання Н3 означає, що зростає частка основного (найбільш надійного) капіталу в загальному обсязі регулятивного капіталу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що Акордбанк у 2022–2024 роках демонстрував збалансовану політику капіталізації, що дозволила йому не лише відповідати регуляторним вимогам, а й зберігати фінансову гнучкість у періоди зміни ринкових умов. Зростання абсолютного обсягу регулятивного капіталу в поєднанні з високим рівнем достатності основного капіталу свідчить про надійність та виважене управління банківськими ризиками.

У підсумку можна сказати, що впродовж 2020–2024 років Акордбанк зумів не просто наростити обсяги своїх фінансових ресурсів, а й правильно сформувати їхню структуру. Це дозволило банку впевнено працювати навіть у непростих економічних умовах. Велике значення мало те, що банк активно залучав кошти від фізичних і юридичних осіб, одночасно розвиваючи цифрові сервіси та мобільний банкінг. Завдяки цьому зросла кількість клієнтів, покращилася довіра до банку, а депозити стали головною частиною пасивів.

Також важливо, що Акордбанк зміг зміцнити свій власний капітал, тобто збільшити запас фінансової міцності, який дозволяє впевнено почуватися у складні періоди. Підприємства теж почали активніше розміщувати кошти в банку, що свідчить про хорошу репутацію та зручність умов обслуговування для бізнесу.

Сформована за ці роки ресурсна база дозволяє банку не лише видавати кредити й інвестувати, а й виконувати всі зобов'язання перед клієнтами, вчасно виплачувати відсотки за вкладами, дотримуватися вимог Національного банку та залишатися надійним учасником фінансового ринку. Завдяки розумній політиці залучення коштів, Акордбанк збудував надійну фінансову основу для подальшого зростання, розвитку нових напрямів роботи та зміцнення своїх позицій в банківському секторі України.

2.3. Основні проблеми та виклики формування ресурсної бази «Акордбанку»

Формування ресурсної бази у сучасному банківському середовищі є процесом, що вимагає стратегічної узгодженості, антикризової стійкості та здатності швидко адаптуватися до динамічних умов фінансового ринку. У випадку АТ «Акордбанк» проблема не стільки полягає у відсутності зростання загального обсягу ресурсів, скільки в необхідності забезпечити їх якісну структуру, сталість і диверсифікованість у довгостроковій перспективі. Аналіз структури пасивів та динаміки їх формування вказує на низку глибших проблем і системних викликів, які стримують ефективність фінансової моделі банку, створюючи ризики як операційного, так і стратегічного рівня. Однією з головних проблем є обмежена збалансованість ресурсної бази з точки зору строковості.

Значна частка залучених коштів, особливо з боку фізичних осіб, має короткостроковий характер. Це обумовлює необхідність частого рефінансування пасивів, а отже — підвищує ризик ліквідності в умовах ринкової турбулентності або зміни поведінки вкладників.

Ще одним важливим викликом є низька гнучкість залучення ресурсів із альтернативних джерел. У сучасних умовах банкам недостатньо покладатися виключно на депозити населення або окремі канали запозичень. Важливим напрямом має стати активне використання ринкових інструментів, таких як облігації, цільові депозити, синдіковані кредити, міжбанківські угоди, а також можливості залучення ресурсів з міжнародних фінансових організацій.

Окремим викликом є регуляторний тиск з боку НБУ та відповідність банку вимогам щодо нормативів ліквідності та капіталізації. Формування ресурсної бази має здійснюватися з урахуванням щоденного контролю за коефіцієнтами миттєвої, поточної та загальної ліквідності.

Ще одним аспектом, що перешкоджає формуванню стабільної ресурсної бази, є висока вартість залучення коштів. У періоди підвищеної процентної політики або інфляційного тиску банк змушений пропонувати вищі ставки за депозитами, щоб утримати наявних вкладників або залучити нових.

Крім того, для Акордбанку актуальною проблемою є недостатнє регіональне охоплення та обмежений клієнтський сегмент. Незважаючи на зростання депозитного портфеля фізичних осіб, банк залишається залежним від окремих регіонів або категорій клієнтів.

Ще один критичний аспект — це недостатня цифровізація процесів управління пасивами. У сучасному банкінгу ефективне формування ресурсної бази передбачає інтеграцію інноваційних ІТ-рішень, автоматизованих систем ризик-менеджменту та прогнозування грошових потоків.

Без належної цифрової підтримки банки втрачають гнучкість у прийнятті управлінських рішень та знижують точність фінансового планування. Це, своєю чергою, може призводити до дисбалансів у структурі ресурсів і зростання вартості залучених коштів.

Можна зазначити, що проблеми формування ресурсної бази Акордбанку не є критичними, однак вони носять системний характер і вимагають послідовного

стратегічного вирішення. Основні виклики пов'язані з якісною структурою пасивів, диверсифікацією джерел, регуляторним навантаженням і динамікою фінансового ринку. Для забезпечення стабільного функціонування банку необхідно перейти від екстенсивного до інтенсивного підходу в управлінні ресурсами, посилити цифрову трансформацію, оптимізувати вартість залучених коштів і розширити клієнтську базу, не обмежуючись традиційними джерелами. Такий підхід дозволить банку зберігати гнучкість, посилювати конкурентні позиції та відповідати вимогам часу.

Крім уже окреслених проблем, важливо звернути увагу на зовнішні макроекономічні виклики, які безпосередньо впливають на здатність банків формувати ресурсну базу. Насамперед, це високий рівень інфляції, девальваційні очікування, а також загрози воєнного характеру, які створюють психологічний тиск на вкладників і знижують інвестиційну активність юридичних осіб. У таких умовах банку важко прогнозувати поведінку клієнтів, що ускладнює середньо- та довгострокове фінансове планування.

Окрім того, слід враховувати виклики, пов'язані зі зростаючою конкуренцією на фінансовому ринку, зокрема з боку небанківських фінансових установ, неформальних кредитних платформ, а також фінтех-компаній, які пропонують спрощені умови відкриття рахунків, мобільні додатки з інноваційними інструментами управління коштами та більш персоналізований підхід. У відповідь на це Акордбанку необхідно впроваджувати гнучку депозитну політику, розширювати лінійку ощадних та інвестиційних продуктів і орієнтуватися на сегмент роздрібного банкінгу нового покоління.

Ще одним аспектом є вплив міжнародних стандартів та очікувань інвесторів. У світовій практиці все більшого значення набувають такі фактори, як сталість фінансування, відповідальне управління екологічними та соціальними ризиками, прозорість у звітуванні. Для формування конкурентоспроможної ресурсної бази в умовах глобалізації Акордбанку доцільно враховувати принципи

ESG-фінансування (екологічні, соціальні та управлінські аспекти), а також впроваджувати відповідні підходи в управлінні ресурсами та ризиками. Також необхідно приділяти увагу підвищенню рівня фінансової грамотності населення адже інформований клієнт є більш передбачуваним вкладником.

Таблиця 2.4.

Ключові проблеми та виклики у формуванні ресурсної бази АТ Акордбанк

Напрямок проблеми	Суть виклику	Можливі наслідки
Нестабільність строкової структури	Перевага короткострокових депозитів у структурі пасивів	Ризик ліквідності, обмеження довгострокового кредитування
Вузьке коло джерел фінансування	Орієнтація на депозити фізичних осіб, недостатня диверсифікація	Фінансова залежність, ризик одномоментного відтоку коштів
Висока вартість ресурсів	Необхідність залучення коштів за високими ставками	Зниження чистого доходу, зменшення конкурентоспроможності
Регуляторні обмеження	Необхідність підтримання нормативів НБУ щодо ліквідності та капіталу	Фінансове навантаження, обмеження активних операцій
Обмежене клієнтське охоплення	Залежність від окремих регіонів або категорій вкладників	Висока чутливість до регіональних чи соціальних ризиків
Слабка цифрова трансформація	Недостатня автоматизація управління пасивами	Зниження ефективності прийняття рішень, затримки в реагуванні

Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, створення освітніх проєктів у сфері особистих фінансів, а також прозорість умов депозитних продуктів сприятимуть зміцненню довіри до банку та розширенню клієнтської бази.

Поглиблений аналіз ресурсної бази Акордбанку вимагає не лише вивчення її структури та динаміки, але й всебічного врахування зовнішніх викликів, які

значною мірою впливають на стабільність, надійність та перспективи розвитку банку. У таблиці, присвяченій зовнішнім викликам, було систематизовано основні фактори, які не були описані у попередніх розділах, але які мають значний вплив на формування банківських пасивів у сучасних умовах.

Таблиця 2.5

Зовнішні виклики у формуванні ресурсної бази АТ Акордбанк

Виклик	Суть впливу	Рекомендовані дії
Конкуренція з боку фінтех-компаній	Фінтех-сервіси пропонують спрощений та зручний доступ до фінансових послуг	Впровадження мобільних і онлайн-платформ з розширеним функціоналом
Вимоги міжнародних стандартів	Інвестори очікують дотримання ESG-принципів і прозорості	Інтеграція принципів сталого розвитку в політику банку
Низький рівень фінансової грамотності	Недостатня обізнаність клієнтів про банківські інструменти	Освітні кампанії, підвищення прозорості продуктів
Макроекономічна нестабільність	Високі ризики інфляції, девальвації, воєнні чинники	Формування резервів, стратегічне планування ризиків
Відсутність сегментованого підходу	Універсальні продукти не відповідають різним групам вкладників	Розробка цільових продуктів для окремих сегментів клієнтів

Одним із таких важливих факторів є конкуренція з боку фінтех-компаній, які упродовж останнього десятиліття стрімко трансформували підхід до надання фінансових послуг. Такі компанії пропонують споживачам гнучкі онлайн-рішення, миттєвий доступ до сервісів через мобільні додатки, мінімізацію бюрократії та часто більш привабливі тарифи. У таких умовах Акордбанк змушений змагатися за клієнта не лише з іншими банками, а й з цифровими платформами, які активно конкурують за частку ринку. Це створює потребу у

впровадженні власних інноваційних ІТ-рішень, адаптації цифрових каналів обслуговування, а також модернізації підходу до побудови клієнтського досвіду.

Ще одним вагомим викликом є зростання ролі міжнародних стандартів, зокрема екологічних, соціальних та управлінських (ESG). У сучасному світі все більше інвесторів, кредиторів і навіть клієнтів орієнтуються на прозорість, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість банківських установ. Якщо банк не демонструє відповідності цим очікуванням, він ризикує втратити можливість залучення капіталу з міжнародних ринків або співпраці з провідними партнерами. Для Акордбанку це означає потребу в інтеграції ESG-принципів у свою стратегічну модель, внутрішню політику та публічну звітність.

Ще один аспект, що значною мірою ускладнює формування стабільної ресурсної бази, пов'язаний із низьким рівнем фінансової грамотності значної частини населення. Через обмежені знання про банківські інструменти, вкладники не завжди мають можливість об'єктивно оцінити переваги депозитів або розуміти механізми нарахування відсотків. Це призводить до недовіри, нестабільності вкладень і зниження обсягів довгострокових пасивів. Вирішення цієї проблеми можливе лише через системну реалізацію просвітницьких кампаній, підвищення прозорості умов банківських продуктів і посилення взаємодії з освітнім середовищем.

Суттєвий вплив на ресурсну політику банку мають також загальноекономічні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю. Високий рівень інфляції, девальвація національної валюти, воєнний стан, коливання ринкових ставок та зовнішні шоки — всі ці чинники безпосередньо позначаються на поведінці вкладників і інституційних інвесторів.

У такі періоди зростає ризик відтоку коштів, зниження інвестиційної активності та нестачі ліквідності. Для того щоб уникнути негативних наслідків, Акордбанк має впроваджувати стратегії управління ризиками, формувати

додаткові резерви, а також адаптувати продуктову політику до умов підвищеної невизначеності.

Ще одним викликом є відсутність глибокої сегментації у роботі з вкладниками. Пропонуючи універсальні продукти, банк може не враховувати особливості потреб різних категорій клієнтів — від молоді до пенсіонерів, від малого бізнесу до великих корпорацій. Такий підхід знижує ефективність залучення ресурсів і не дозволяє максимально використовувати потенціал ринку. Рішенням цієї проблеми має стати впровадження клієнтоорієнтованої стратегії, яка передбачає створення спеціалізованих продуктів для кожного сегменту, персоналізований підхід та гнучкі умови обслуговування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ

3.1. Інноваційні інструменти та механізми формування ресурсної бази банківських установ

У сучасних умовах функціонування фінансової системи питання модернізації ресурсної бази банків набуває нових акцентів, зумовлених як цифровою трансформацією, так і зміною структури фінансових послуг.

Сучасна банківська система стикається з новими викликами, пов'язаними зі зростанням конкуренції, динамікою цифрової трансформації, зміною фінансових потреб клієнтів і підвищенням вимог до стабільності ресурсної бази. У відповідь на ці виклики банки змушені активно впроваджувати інноваційні інструменти та механізми для ефективного залучення ресурсів. Одним із найперспективніших напрямів є активне використання цифрових платформ. Відомо, що «мобільні фінансові сервіси не лише знижують вартість обслуговування, а й суттєво підвищують швидкість залучення коштів» [15, с. 3]. Це твердження підтверджується досвідом українських банків, таких як Monobank, які значну частину пасивів формують виключно через мобільний застосунок.

Застосування нових підходів дає можливість не лише збільшити обсяги фінансування, але й забезпечити гнучкість та стабільність банківських пасивів у довгостроковій перспективі. Не менш важливою інновацією вважається використання банківських облігацій. В. Лісогор зазначає, що: «умови випуску боргових зобов'язань банків повинні бути не лише привабливими для інвесторів, а й відповідати вимогам наглядових органів для забезпечення прозорості пасивної політики» [31, с. 47].

Сучасні технології відкривають нові горизонти завдяки Open Banking. За словами Д. Жука, «відкритий банкінг сприяє появі конкурентного середовища і підвищує гнучкість банків щодо клієнтських потреб» [20, с. 25].

Одним із ключових інноваційних напрямів є використання цифрових каналів для залучення депозитів. У сучасному світі онлайн-банкінг, мобільні застосунки та платформи для дистанційного обслуговування стають основними інструментами для комунікації з клієнтами.

Банки, що впроваджують інтерактивні платформи, мають змогу оперативно реагувати на зміну поведінки споживачів і формувати пропозиції, адаптовані до потреб різних сегментів клієнтів. Крім того, цифрові технології дозволяють банкам мінімізувати вартість залучення коштів та автоматизувати процеси.

Другим важливим інструментом є випуск банківських облігацій, які дають змогу залучати довгострокові ресурси на фінансових ринках. Цей механізм особливо ефективний для середніх і великих банків, які мають довіру з боку інституційних інвесторів. Банківські облігації можуть бути використані як альтернатива депозитам, особливо в умовах високої конкуренції за клієнтські кошти. Суттєвою інновацією останніх років стало застосування механізмів відкритого банкінгу (Open Banking), які передбачають інтеграцію банківських сервісів із зовнішніми фінансовими платформами через API. Це дозволяє залучати нових клієнтів, які користуються альтернативними сервісами, та розширювати інструменти монетизації клієнтських даних. У свою чергу, відкритий банкінг сприяє прозорості, підвищенню конкуренції та появі нових каналів залучення ресурсів.

Не менш важливим інструментом є співпраця банків із фінтех-компаніями, краудфандинговими платформами та альтернативними інвесторами. Завдяки такій взаємодії банки можуть скористатися перевагами гнучкості, технологічної швидкості та доступу до нетрадиційних джерел фінансування. В умовах

нестабільного фінансового середовища це дозволяє банкам формувати диверсифіковану ресурсну базу з урахуванням глобальних фінансових трендів.

Формування ресурсної бази через співпрацю з фінтех-сектором активно поширюється, адже воно дозволяє залучати нетрадиційні сегменти клієнтів. Зокрема, С. Ніколаєнко вказує: «партнерства з фінтехами змінюють логіку управління пасивами банку — від централізованої до гнучко-мережевої моделі» [36, с. 24].

Крім того, зростає роль токенизації активів, блокчейн-рішень та використання смарт-контрактів для залучення капіталу. Ці технології дозволяють банкам експериментувати з новими інструментами залучення коштів, зокрема через випуск цифрових облігацій, токенизованих депозитів або створення децентралізованих платформ для інвестування.

Таблиця 3.1. є спробою систематизувати найбільш перспективні й ефективні інструменти, які активно впроваджуються в сучасній банківській практиці для забезпечення фінансової стійкості, гнучкості та довгострокової ресурсної підтримки банківських установ. У ній представлено п'ять основних напрямів, кожен із яких охоплює окремий аспект інноваційної діяльності у сфері управління пасивами. Вибір саме цих напрямів зумовлений їх актуальністю в умовах цифрової трансформації фінансового сектору та зростаючого попиту на гнучкі, швидкі та безпечні фінансові сервіси.

Перший інструмент — онлайн-банкінг та мобільні застосунки — став базовим цифровим каналом комунікації між банками та їхніми клієнтами. Його перевага полягає не лише в оперативності залучення коштів, але й у можливості надавати персоналізовані продукти, проводити маркетингові кампанії у режимі реального часу та утримувати клієнта в екосистемі банківських послуг. Цифрові платформи стають одним із найефективніших інструментів формування депозитної бази, особливо в умовах високої мобільності населення.

Таблиця 3.1.

Інноваційні інструменти формування ресурсної бази банків

Інструмент	Коротка характеристика	Очікуваний ефект
Онлайн-банкінг та мобільні застосунки	Цифрові платформи для залучення та управління депозитами	Покращення доступу до банківських послуг, зростання обсягу клієнтських коштів
Банківські облігації	Фінансовий інструмент для довгострокового залучення коштів	Забезпечення стабільності та прогнозованості пасивів
Open Banking (відкритий банкінг)	Інтеграція банківських сервісів з іншими платформами через API	Розширення каналів доступу до клієнтів і ресурсів
Співпраця з фінтехом	Використання інновацій зовнішніх компаній для формування пасивів	Диверсифікація джерел фінансування, залучення нових сегментів
Токенізація активів	Використання блокчейн-технологій для випуску цифрових фінансових інструментів	Отримання капіталу через нетрадиційні ринки інвестування

Другим важливим механізмом є банківські облігації, які дозволяють банкам формувати довгострокові пасиви поза межами класичних депозитних продуктів. Їхнє використання особливо актуальне для банків, які прагнуть знизити ризик короткострокової ліквідності та стабілізувати структуру пасивів. Крім того, облігації є зручним інструментом для залучення коштів від юридичних осіб та інституційних інвесторів, що розширює клієнтську базу та зменшує залежність від домогосподарств.

Наступний інструмент — Open Banking, або відкритий банкінг, — репрезентує сучасну інтеграцію банківських сервісів із зовнішніми фінансовими платформами та мобільними додатками через стандартизовані API. Такий

механізм дає змогу створювати нові продукти, підвищувати ефективність обслуговування клієнтів і виводити банківську систему на якісно новий рівень взаємодії. У контексті ресурсної бази відкритий банкінг дозволяє залучати нові сегменти клієнтів, які раніше могли не взаємодіяти з традиційними банками.

Четвертим механізмом є співпраця з фінтех-компаніями, яка відкриває для банків додаткові можливості у сфері інновацій, автоматизації та аналітики. Така взаємодія дозволяє банківським установам оптимізувати витрати на залучення коштів, швидко виводити на ринок нові продукти і використовувати фінтех-рішення для поглиблення клієнтської сегментації. Усе це сприяє створенню диверсифікованої, технологічно підкріпленої ресурсної бази. Останнім із розглянутих інструментів є токенизація активів, яка передбачає використання - блокчейн-технологій для створення цифрових фінансових інструментів, зокрема токенизованих депозитів, цифрових облігацій або децентралізованих інвестиційних платформ. Завдяки цим підходам банки можуть виходити на нові ринки капіталу, залучати інвесторів через глобальні блокчейн-екосистеми та формувати пасиви без посередництва традиційної банківської інфраструктури.

Останнім з ключових інноваційних інструментів є токенизація активів. Інноваційні інструменти та механізми відіграють ключову роль у трансформації підходів до формування ресурсної бази банківських установ. У сучасних умовах нестабільності, цифрової конкуренції та зміни поведінки клієнтів банки змушені відмовлятися від традиційних моделей пасивного залучення коштів на користь гнучких, технологічно просунутих рішень.

Застосування інструментів цифрового банкінгу, інтеграція з фінтех-сектором, вихід на ринки капіталу через облігації та токенизовані активи, а також впровадження принципів відкритого банкінгу створюють передумови для побудови стійкої, диверсифікованої та конкурентоспроможної ресурсної бази. Такі інструменти не лише підвищують ефективність функціонування банків, але й сприяють загальній модернізації фінансової системи країни.

Таким чином, інновації в сфері управління банківськими ресурсами повинні розглядатися не як додатковий інструментарій, а як стратегічно необхідний напрямок для забезпечення стабільності, прибутковості та довіри до банківських установ у довгостроковій перспективі.

3.2. Імплементация зарубіжного досвіду формування ресурсної бази банків

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків банки України стикаються з необхідністю адаптації передового міжнародного досвіду до власної практики. Впровадження ефективних зарубіжних моделей формування ресурсної бази дозволяє не лише зміцнити фінансову стійкість банківських установ, але й підвищити їх конкурентоспроможність у середовищі постійної трансформації банківського сектору. Успішні практики, запозичені з банківських систем розвинених країн, можуть слугувати основою для створення сучасних механізмів залучення коштів, здатних ефективно працювати в українських реаліях.

У країнах з розвинутою банківською системою формування пасивів орієнтоване на довгостроковість, інституційну співпрацю та інвестиційну культуру. Як зазначає М. Босенко, «банківська система США демонструє глибоку інтеграцію з фінансовими ринками, що дозволяє банкам утримувати стабільну ресурсну базу навіть за умов ринкової нестабільності» [8, с. 174].

Одним із провідних елементів зарубіжного досвіду є активне використання ринку капіталу для залучення довгострокових ресурсів. У країнах Європейського Союзу, США та Канаді банки регулярно емітують облігації, сертифікати, інвестиційні продукти, які продаються не лише інституційним, а й роздрібним інвесторам. Завдяки цьому банки забезпечують стабільність пасивів та знижують залежність від короткострокових депозитів.

Другим важливим напрямом є розвиток партнерських відносин із небанківськими фінансовими установами, інвестиційними фондами, страховими компаніями та краудфандинговими платформами. У США та Великій Британії банки активно співпрацюють із fintech-стартапами, які надають нові можливості залучення коштів за рахунок цифрових каналів та альтернативних інструментів.

Третім важливим інструментом зарубіжної практики є широке використання спеціалізованих ощадних продуктів, таких як індексовані вклади, накопичувальні рахунки з бонусною системою, депозитні пакети з автоматичним продовженням.

У країнах Європейського Союзу ключову роль відіграють ощадні продукти, які індексуються відповідно до інфляції.

Для України актуальним залишається питання посилення інституційної підтримки банків через удосконалення законодавства та державних програм.

Представлена Таблиця 3.2 систематизує найпоширеніші підходи до формування ресурсної бази банків у різних країнах світу. Вона ілюструє різноманіття інструментів, що використовуються у фінансово розвинених державах, і відображає переваги адаптивного, гнучкого та стратегічно орієнтованого підходу до побудови пасивів банківських установ.

У США домінуючу роль відіграють фінтех-партнерства та розвинений ринок облігацій, які забезпечують банкам доступ до альтернативних каналів фінансування. Взаємодія з краудфандинговими платформами дозволяє банкам диверсифікувати джерела ресурсів, а використання корпоративних облігацій – залучати кошти від роздрібних і інституційних інвесторів без обмеження географії чи посередництва.

Такий підхід створює умови для стійкості фінансової бази в умовах високої конкуренції та змін клієнтських уподобань.

Таблиця 3.2.

Основні елементи зарубіжного досвіду формування ресурсної бази банків

Країна/регіон	Інструмент/підхід	Коротка характеристика
США	Фінтех-партнерства та ринок облігацій	Широке використання фінтех-інструментів, краудфандингових платформ і корпоративних облігацій
Німеччина	Ощадні продукти з тривалим строком	Накопичувальні рахунки, індексовані депозити, автоматичне продовження строку вкладу
Японія	Довгострокові ощадні вклади	Продукти з державними гарантіями та інвестиційними бонусами
Швеція	Державні програми накопичення	Гарантовані внески працівників бюджетної сфери, підтримка молодіжного заощадження
Канада	Інвестиційні сертифікати та ETF	Банки пропонують клієнтам пайові інструменти як частину ресурсної бази

У Німеччині пріоритетним механізмом є ощадні продукти з тривалим строком дії. Банки активно пропонують накопичувальні рахунки, індексовані депозити та продукти з автоматичним продовженням строку. Ці інструменти не лише сприяють залученню стабільних коштів, а й формують довгострокову лояльність клієнтів, що особливо важливо в умовах структурної трансформації економіки.

Японський досвід зосереджується на довгострокових ощадних вкладах, які підтримуються державними гарантіями та різноманітними бонусними програмами. Такий підхід дозволяє зменшити ризики дострокового відкликання коштів, одночасно сприяючи залученню широких верств населення до системного заощадження. Японський досвід вирізняється активною роллю держави у стимулюванні накопичень.

Швеція демонструє ефективне використання державних накопичувальних програм, які спрямовані на забезпечення довгострокових пасивів через гарантовані внески працівників бюджетної сфери, молодіжне заохочення та податкові пільги для заощаджень. Завдяки підтримці з боку держави банки отримують стабільне джерело фінансування, яке менш залежне від ринкових коливань.

Канада успішно впроваджує інвестиційні сертифікати та біржові фонди ETF як частину банківських продуктів. Банки пропонують клієнтам пайові інструменти, які є не лише вигідною альтернативою традиційним депозитам, але й розширюють можливості інвесторів брати участь у капіталізації фінансової установи. Такий підхід свідчить про глибоку інтеграцію банківської системи у ринок капіталів та високий рівень фінансової культури серед населення. Інституційна співпраця у Швеції та Канаді базується на залученні державних накопичувальних програм та інвестиційних фондів, що формують стабільні джерела ресурсів. «У Канаді банки активно інтегруються з ETF і фондами, змінюючи традиційну структуру залучення пасивів» — відзначає І. Базилевич [2, с. 197].

Аналіз зарубіжного досвіду формування ресурсної бази банків свідчить про багаторівневу та стратегічно орієнтовану модель залучення фінансових ресурсів, що активно реалізується у країнах із розвиненою фінансовою інфраструктурою. Ключовими рисами такої моделі є диверсифікація джерел залучення коштів, тісна співпраця з державою та фінтех-сектором, а також глибоке використання інвестиційних інструментів і ощадних продуктів із довгостроковим горизонтом.

Зарубіжна практика підтверджує, що успішне формування ресурсної бази передбачає не лише ефективні внутрішні банківські стратегії, а й підтримку на рівні фінансової культури населення, податкової політики та макроекономічної стабільності. Усі ці чинники створюють сприятливі умови для залучення

фінансових ресурсів на конкурентній основі, що є необхідною передумовою стабільного функціонування банківського сектору.

Впровадження таких підходів в українському контексті вимагає адаптації до національних особливостей, поступової модернізації законодавчої бази та підвищення рівня довіри до банків з боку населення й бізнесу. Лише комплексне застосування елементів зарубіжного досвіду дасть змогу побудувати ефективну, гнучку та надійну ресурсну базу банків в Україні.

3.3. Потенційні шляхи подальшого удосконалення структури та механізмів формування ресурсної бази українських банків

На сучасному етапі розвитку банківської системи України питання формування надійної та ефективної ресурсної бази набуває особливої ваги, оскільки саме вона визначає здатність банків підтримувати ліквідність, здійснювати кредитування та забезпечувати стабільність фінансових потоків. Після кількох хвиль трансформацій — починаючи з банківської кризи 2014–2016 років і завершуючи повномасштабною війною, що почалася у 2022 році — система пасивів українських банків зазнала суттєвих змін як у кількісному, так і в якісному вимірах. Аналіз сучасного стану банківської системи України свідчить про те, що «українські банки все ще значною мірою залежать від короткострокових пасивів, переважно депозитів фізичних осіб, що знижує стійкість до зовнішніх ризиків» [7 с. 43].

Основною складовою ресурсної бази залишається депозитне фінансування, причому депозити фізичних осіб становлять значну частину залучених коштів. Після початку воєнних дій рівень довіри до банківської системи зазнав коливань, однак завдяки стабілізаційним заходам Національного банку України, зокрема посиленню системи гарантування вкладів, поступово вдалося відновити приплив коштів від населення. Попри це, банки й далі залежать переважно від

короткострокових депозитів, що ускладнює планування довгострокових активних операцій і створює додаткові ризики у сфері ліквідності.

Ще однією ознакою сучасного стану є значне зниження активності міжбанківського кредитування як джерела запозичених коштів. Натомість банки намагаються залучати довгострокові ресурси через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями, однак такий механізм доступний переважно великим або системно важливим банкам. Дрібніші гравці змушені орієнтуватися виключно на внутрішній ринок, де конкуренція за депозити посилюється, а ресурсна база залишається крихкою. Серед основних пропозицій щодо вдосконалення механізмів варто виокремити активізацію роботи банків на ринку капіталу. Як зауважує С. Короткий, «використання банківських облігацій, ETF і пайових інструментів дозволяє змінити структуру пасивів на більш прогнозовану і стабільну» [29, с. 106].

Крім того, існує проблема нерівномірного розподілу ресурсів серед банків. Концентрація пасивів у кількох провідних установах створює асиметрію в доступі до ресурсів, ускладнює конкуренцію та обмежує можливості розвитку регіональних банків або нових учасників ринку. Це призводить до монополізації сегмента депозитного залучення та формує ризики надмірної централізації капіталу.

Окрему увагу варто приділити технологічному чиннику. Незважаючи на активне впровадження цифрових рішень у сфері обслуговування клієнтів, процеси управління пасивами часто залишаються недостатньо автоматизованими. Відсутність інтегрованих систем аналітики, прогнозування ліквідності та ризик-менеджменту знижує ефективність прийняття рішень щодо структури пасивів, вартості ресурсів та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни.

Не менш актуальною є проблема валютної структури ресурсної бази. Значна частка коштів у національній валюті, в умовах високої інфляції та нестабільного обмінного курсу, ускладнює управління валютними ризиками і

потребує створення додаткових резервів. Банки змушені враховувати вплив валютних коливань на вартість залучених ресурсів, що позначається на загальній прибутковості пасивних операцій.

Варто також зазначити, що чинна регуляторна політика НБУ вимагає від банків підтримання низки нормативів — зокрема щодо ліквідності, капіталу та концентрації зобов'язань. З одного боку, це сприяє стабільності системи, з іншого — ускладнює залучення ресурсів, особливо для банків, які не мають доступу до дешевих джерел фінансування. У результаті виникає дилема між виконанням нормативних вимог та забезпеченням достатньої ресурсної гнучкості.

У сукупності ці чинники формують складне й неоднозначне середовище для формування ресурсної бази банків в Україні. Хоча деякі установи демонструють успішні приклади адаптації до нових умов, у цілому ринок залишається вразливим до зовнішніх потрясінь та внутрішніх структурних проблем. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що включатиме поглиблення фінансової інтеграції, розвиток довгострокових фінансових інструментів, стимулювання заощаджень та модернізацію процесів управління пасивами з акцентом на цифрову трансформацію.

Забезпечення ефективного механізму формування ресурсної бази — це не лише технічне питання управління пасивами, а стратегічний пріоритет для українських банків у період післякризової перебудови та в умовах загальноекономічної невизначеності. Необхідність адаптації до нових викликів вимагає від фінансових установ оновлення підходів до структурування джерел фінансування, орієнтованих на довгострокову стабільність, гнучкість і конкурентоспроможність.

Одним із перспективних кроків у цьому напрямі є активізація роботи банків на ринку капіталу. Йдеться не лише про емісію облігацій, а й про формування привабливих умов для потенційних інвесторів, розробку спеціалізованих фінансових продуктів для інституційних вкладників, а також створення нових

каналів залучення коштів через біржові інструменти. Участь банків у фондовому ринку дозволить розвантажити тиск на депозитну базу та створити фундамент для довгострокового фінансування.

Поряд з цим доцільно переосмислити підхід до клієнтського залучення не через кількість відкритих рахунків, а через якість утримання коштів. Банки повинні зосередитись на формуванні програм лояльності, побудові довготривалих взаємин із клієнтами та впровадженні технологій, які дозволяють передбачати фінансову поведінку користувачів. Саме така персоніфікована модель взаємодії стимулює повторне розміщення коштів і підвищує ресурсну сталість.

Важливим напрямом розвитку є підтримка внутрішнього інвестора. Підвищення фінансової інклюзії, підтримка накопичувальних інструментів, таких як ощадні рахунки з податковими перевагами, розвиток фінансової грамотності та створення сприятливого інформаційного середовища сприятимуть зростанню довгострокових вкладень населення у банківську систему. Це дозволить банкам не лише залучати значні обсяги ресурсів, а й знизити залежність від короткострокових пасивів.

Слід також враховувати зростаюче значення міжнародної інтеграції банківського сектору. Активна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, участь у грантових та кредитних програмах розвитку, використання зовнішніх механізмів гарантування можуть стати додатковим джерелом стабільного капіталу. При цьому важливо забезпечити прозору звітність, високий рівень корпоративного управління та дотримання міжнародних стандартів фінансової безпеки.

Окрему роль у вдосконаленні механізмів формування ресурсів відіграє реформа регуляторного поля. Оновлення нормативної бази має передбачати створення рівних умов доступу до інструментів фондового ринку для банків усіх рівнів, стимулювання довгострокових заощаджень шляхом податкових

заохочення впровадження механізмів нагляду, які дозволяють банкам зберігати гнучкість без втрати контролю з боку регулятора.

Таким чином, модернізація ресурсної політики банків України повинна ґрунтуватися на поєднанні технологічного оновлення, стратегічного планування, партнерських відносин з клієнтами та підтримки з боку держави.

Тільки така системна і багаторівнева трансформація забезпечить формування стабільної та функціонально ефективної ресурсної бази, здатної підтримувати розвиток банківської системи в умовах глобальної конкуренції та внутрішніх економічних змін.

Таблиця 3.3. відображає ключові напрямки реформування структури та механізмів формування ресурсної бази, які можуть бути адаптовані в українському банківському секторі. Вона побудована на основі аналізу сучасних викликів та досвіду передових фінансових систем, із врахуванням реалій українського ринку.

Першим і надзвичайно важливим вектором удосконалення виступає диверсифікація джерел ресурсів. Банки повинні знижувати залежність від вкладів фізичних осіб, що залишаються домінуючим джерелом пасивів, і активніше використовувати інші канали. Йдеться про емісію банківських облігацій, залучення коштів від міжнародних фінансових організацій, співпрацю з інвестфондами, та вихід на вторинні ринки капіталу. Це дозволяє зменшити ризик концентрації джерел фінансування і створити гнучкішу модель функціонування у кризових умовах.

Другий напрямок пов'язаний із цифровою трансформацією, яка повинна стати інструментом не лише модернізації банківських сервісів, а й засобом для підвищення ефективності роботи з клієнтами. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-банкінг, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і аналітика великих даних (Big Data), сприяє персоналізації банківських продуктів, підвищенню швидкості обслуговування та розширенню клієнтської

бази. У контексті цифрової трансформації І. Колесник підкреслює: «Системи CRM, big data-аналітика та інтерактивні застосунки стали обов'язковим компонентом сучасного банкінгу, який орієнтований на утримання клієнтів і підвищення ліквідності» [28, с. 16].

Таблиця 3.3.

Пріоритетні напрями удосконалення механізмів формування ресурсної бази українських банків

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний результат
Диверсифікація джерел ресурсів	Залучення коштів з нових джерел: облігації, донори, інвестфонди	Зниження ризиків і підвищення фінансової гнучкості
Цифрова трансформація	Використання онлайн-банкінгу, CRM, Big Data	Оптимізація взаємодії з клієнтами, персоналізація продуктів
Зміцнення довіри вкладників	Прозорість, гарантування вкладів, фінансова грамотність	Зростання обсягів стабільних і довгострокових депозитів
Фінтех-партнерства	Співпраця з небанківськими структурами	Розширення каналів залучення ресурсів
Регуляторна підтримка	Стимулюючі нормативи, податкові пільги, правовий захист інвесторів	Формування стабільного та передбачуваного фінансового середовища

Особливу увагу слід приділяти зміцненню довіри вкладників, що є ключовим фактором стабільності будь-якої банківської установи. Розбудова довіри вимагає прозорості діяльності, надійної системи гарантування вкладів, доступної звітності та постійного підвищення фінансової грамотності населення. Повернення довіри стимулює клієнтів обирати довгострокові інструменти заощадження, що позитивно впливає на якість ресурсної бази. Також надзвичайно важливо зміцнювати інституційну довіру, яка «не створюється лише

гарантуванням вкладів, а й прозорою інформаційною політикою банків і держави» [22, с. 54].

Також перспективним напрямом є розвиток фінтех-партнерств. Співпраця з небанківськими структурами дозволяє банкам впроваджувати нові технології, оптимізувати витрати та залучати нові категорії клієнтів. Взаємодія з фінтехами сприяє появі спільних фінансових продуктів, таких як мобільні ощадні рахунки, краудлендинг-платформи або автоматизовані інвестиційні рішення.

І, нарешті, як зазначає О. Швецова, «співпраця з небанківськими структурами дозволяє оптимізувати операційні витрати і виводити на ринок гібридні продукти, орієнтовані на нові сегменти клієнтів» [43, с. 103].

Важливе місце у вдосконаленні формування ресурсної бази належить регуляторній підтримці. Впровадження стимулюючих нормативів, податкових преференцій для вкладників, спрощення доступу до фінансових інструментів, а також правовий захист інвесторів створюють сприятливе середовище для сталого зростання ресурсів банків. Ефективна взаємодія банків з регулятором дозволяє стабілізувати фінансову систему в цілому.

Сучасна структура ресурсної бази банків в Україні потребує суттєвого перегляду та адаптації до динамічних умов фінансового середовища. Висока залежність від депозитів населення, обмежене використання ринку капіталу, низький рівень довіри до банків та недостатній рівень цифровізації створюють системні ризики, які можуть перешкоджати розвитку сектору в середньо- та довгостроковій перспективі.

Подальше удосконалення механізмів формування ресурсної бази повинно здійснюватися у межах стратегічного підходу, який поєднує технологічні інновації, регуляторні реформи та клієнтоорієнтовану політику. Серед ключових напрямків трансформації слід виокремити диверсифікацію джерел фінансування, цифрову модернізацію, зміцнення інституційної довіри, розширення партнерств із фінтех-сектором та активну підтримку з боку держави.

Успішна реалізація цих підходів сприятиме створенню стійкої, надійної та гнучкої ресурсної бази, що дозволить українським банкам не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й відігравати активну роль у фінансуванні економічного розвитку країни.

ВИСНОВКИ

Формування ресурсної бази банківських установ залишається ключовим елементом стабільності фінансової системи України, особливо в умовах складної геополітичної ситуації, адаптації до європейських стандартів та післякризової відбудови. У 2020–2024 роках українська банківська система зіткнулася з безпрецедентними викликами, які виявили як сильні сторони, так і структурні вразливості підходів до формування пасивів банків. Разом з тим, саме в ці роки відбулося стрімке оновлення підходів до залучення ресурсів, з'явилися нові цифрові інструменти, змінилася поведінка вкладників, а банки активніше шукали нові моделі утримання та розширення клієнтської бази.

У першому розділі було встановлено, що ресурсна база банку — це не лише сума коштів, а стратегічна архітектура, яка забезпечує можливості для активного розвитку, виконання регуляторних вимог і утримання довіри клієнтів. Особливо важливою у 2024 році стала адаптація структури ресурсів до нових викликів, зокрема зростаючої потреби у довгострокових стабільних фінансових інструментах. Було поглиблено класифікацію джерел ресурсів, охарактеризовано роль кожного типу пасивів у формуванні ліквідності та стійкості установи.

У другому розділі проаналізовано практичний кейс АТ «Акордбанк», який упродовж 2020–2024 років демонстрував динамічне зростання загального обсягу ресурсів, що, однак, супроводжувалось низкою системних дисбалансів. Зокрема, в останній рік дослідження було зафіксовано суттєве збільшення обсягів депозитів, зростання частки цифрових каналів залучення коштів, але водночас — збереження високої залежності від вкладів фізичних осіб, обмежений розвиток інституційного інвестування та нерівномірне співвідношення власного капіталу до загальних пасивів. Також у 2024 році зросла роль міжнародного фінансування, однак доступ до нього залишився переважно для великих системно важливих банків, що створює асиметрії у розвитку середніх і малих фінансових установ.

Третій розділ роботи окреслив перспективні напрямки вдосконалення формування ресурсної бази банків в умовах сучасного фінансового ринку. Було запропоновано застосовувати інноваційні фінансові механізми, що активно використовуються у країнах ЄС, а також удосконалювати внутрішні банківські процеси через цифрову трансформацію, автоматизацію управління пасивами та впровадження відкритих API-рішень для партнерської співпраці з фінтехом. Особливої уваги потребує розвиток законодавчого поля, зокрема створення стимулів для довгострокового інвестування, податкових пільг для вкладників та спрощення умов доступу банків до ринку капіталу.

Результати дослідження підтвердили необхідність комплексної трансформації механізмів формування ресурсної бази українських банків. Відбувається поступовий перехід від традиційно депозитно-орієнтованої моделі до більш гнучкої, цифрово підтриманої та інституційно розширеної моделі залучення коштів. Пріоритетами мають стати довіра клієнтів, діджиталізація банківських продуктів, диверсифікація джерел ресурсів та посилення партнерства з небанківськими структурами. В умовах 2024 року та майбутнього післявоєнного відновлення ефективна ресурсна політика банків є не лише інструментом стабільності, а і засобом стратегічного розвитку банків і фінансування нових економічних проєктів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Акордбанк». *Офіційний сайт*. URL: <https://accordbank.com.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
2. Базилевич І.К. Гроші та кредит : підручник. Київ : Знання, 2020. 728 с.
3. Барановський І.І. Стійкість фінансових ринків України та механізм її забезпечення : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2019. 492 с.
4. Бурназа Р.І. Формування ресурсної бази банків України. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Економіка*. 2021. Вип. 822. С. 45–50.
5. Беляєва Т.І. Банківські операції : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 464 с.
6. Бойко С.В., Герасименко Д.Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 5–10.
7. Бланк І.О. Управління банківською ліквідністю та платоспроможністю : монографія. Київ : НІСД, 2014. 147 с.
8. Босенко М.О. Фінансові системи зарубіжних країн: особливості функціонування та регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 272 с.
9. Вожжов А.П. Формування ресурсної бази банківських установ: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. № 3. С. 20–25.
10. Васильченко З.М. Ресурсна база банківської системи України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Фінанси України*. 2018. № 10. С. 78–97.
11. Версаль Н.І., Маринчак Л.Р. Особливості формування депозитних ресурсів банками України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2022. Вип. 22. С. 78–83.

12. Верховна Рада України. *Офіційний портал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
13. Гладчук О.М., Марич М.Г. Капіталізація нематеріальних активів банків у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
14. Гладчук О.М., Марич М.Г., Марич А.В., Федішин М.П. Банківські операції і технології : практикум. Чернівці : ЧНУ, 2024. 252 с.
15. Гладчук О.М., Харабара В.М. Концентрація банківського сектору України. *Ефективна економіка*. 2025. №4.
16. Гончар О.С. Залучення ресурсів банків: сучасні виклики та стратегічні підходи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 4 (45). С. 112–120.
17. Демчук Н.І., Довгаль О.В., Владика Ю.П. Банківські операції: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 352 с.
18. Дзюблюк О.В. Ресурсна стратегія комерційних банків України : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 204 с.
19. Єпіфанова Т.І. Банківська система : підручник. Суми : УАБС НБУ, 2019. 486 с.
20. Жук Д.О. Трансформація банківської системи в умовах цифровізації: нові виклики та перспективи : монографія. Київ : Дорадо-друк, 2020. 189 с.
21. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5–6. Ст. 30.
22. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646.
23. Про платіжні послуги : Закон України від 30 червня 2021 р. № 1591-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 58. Ст. 470.
24. Кіреєв Р.Є. Фінансові ресурси банківських установ: управління, ефективність, регулювання : монографія. Київ : УБС НБУ, 2018. 187 с.

25. Ковалів М.В., Єсімов С.С., Назар Т.Я. Банківське право України : навчальний посібник. Львів : СПОЛОМ, 2023. 256 с.
26. Коробченко М.О., Онищенко Ю.І. Проблеми формування ресурсної бази банків України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(2). С. 84–89.
27. Коваль Н. Ю. Удосконалення структури пасивів банку в контексті економічної нестабільності. *Економіка і держава*. 2023. № 2. С. 38–45.
28. Колесник І.Ф. Банківський менеджмент у цифрову добу : монографія. Київ : УБС НБУ, 2021. 193 с.
29. Короткий С.Ф. Банківська справа : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 292 с.
30. Левченко І. М. Роль депозитної політики у формуванні ресурсної бази банку. *Банківська справа*. 2019. № 3. С. 17–23.
31. Лісогор В.Ф. Облігаційне фінансування банківської діяльності: теорія, практика, регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 117 с.
32. Мельник Л.Г. Ефективність управління зобов'язаннями банків в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2020. № 6. С. 22–30.
33. Мірошник Р.О., Кухта І.В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 39–44.
34. Наumenко С.В. Регулювання ресурсної бази комерційних банків України : монографія. Київ : Університет банківської справи НБУ, 2018. 148 с.
35. Національний банк України. *Офіційний сайт*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2025).
36. Ніколаєнко С.В. Інноваційні фінансові технології в банківському секторі України: напрями адаптації та розвитку : монографія. Київ, 2021. 74 с.
37. Орехова К.В., Костюков О.А. Сутність власних фінансових ресурсів банку та особливості їх формування в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 124–129.

38. Смірнов А.С. Європейський досвід регулювання фінансування сталого розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 34(62). С. 99–107.
39. Савлук М.І. Гроші та кредит : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 568 с.
40. Скоробагатько О.І. Розвиток ресурсної бази банків в умовах діджиталізації. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 55–64.
41. Сушко В.В. Банківські ресурси в умовах сталого розвитку: концептуальні засади управління : монографія. Київ : УБС НБУ, 2020. 92 с.
42. Українська асоціація платіжних систем. *Аналітичні звіти*. URL: <https://uaps.com.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
43. Швецова О.В. Розвиток ресурсної бази банків в умовах цифрової економіки : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 157 с.

ДОДАТОК А

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК»
Фінансова звітність за рік, що завершився 31 грудня 2021 року

Таблиця 14.3. Кошти на рахунках клієнтів, що надані в забезпечення зобов'язань за кредитними операціями

		(тис. грн.)	
		31.12.2021	31.12.2020
1	Кредитування:	17 868	140 615
1.1	кошти фізичних осіб	16 818	21 525
1.2	кошти юридичних осіб	1 050	119 090
2	Гарантії:	105 451	70 458
2.1	кошти юридичних осіб	104 586	69 327
2.2	кошти фізичних осіб	865	1 131
3	Аваль векселя:	10 157	10 157
3.1	кошти юридичних осіб	10 157	10 157
4	Усього	133 476	221 230

Примітка 15. Резерви за зобов'язаннями

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК»
Фінансова звітність за рік, що завершився 31 грудня 2023 року

Таблиця 14.3. Кошти на рахунках клієнтів, що надані в забезпечення зобов'язань за кредитними операціями

		(тис. грн.)	
		31.12.2023	31.12.2022
1	Кредитування:	116 012	159 660
1.1	кошти фізичних осіб	114 683	24 715
1.2	кошти юридичних осіб	1 329	134 945
2	Гарантії:	84 930	68 208
2.1	кошти юридичних осіб	82 322	66 600
2.2	кошти фізичних осіб	2 608	1 608
3	Аваль векселя:	10 258	10 258
3.1	кошти юридичних осіб	10 258	10 258
4	Усього	211 200	238 126

Примітка 15. Резерви за зобов'язаннями

		31.12.2023		31.12.2022	
		вплив на прибуток/ (збиток)	вплив на власний капітал	вплив на прибуток/ (збиток)	вплив на власний капітал
1	Зміцнення долара США (на 40 %-2023р., 40% - 2022 р.)	5 003	5 003	(3 938)	(3 938)
2	Послаблення долара США на 20 %	(2 502)	(2 502)	1 969	1 969
3	Зміцнення євро (на 40 % - 2023 р.,40% - 2022 р.)	514	514	1 715	1 715
4	Послаблення євро на 20 %	(257)	(257)	(857)	(857)
5	Зміцнення інших валют та банківських металів на 10%	(855)	(855)	362	362
6	Послаблення інших валют та банківських металів на 20%	1 711	1 711	(725)	(725)

Таблиця 26.3. Зміна прибутку або збитку та власного капіталу в результаті можливих змін офіційного курсу гривні до іноземних валют, що встановлений як середньозважений курс, за умови, що всі інші змінні характеристики залишаються фіксованими

		31.12.2021		31.12.2020	
		вплив на прибуток/ (збиток)	вплив на власний капітал	вплив на прибуток/ (збиток)	вплив на власний капітал
1	Зміцнення долара США (на 40 %-2021 р., 40% - 2020 р.)	7 120	7 120	(7 024)	(7 024)
2	Послаблення долара США на 20 %	(3 560)	(3 560)	3 512	3 512
3	Зміцнення євро (на 40 % - 2021 р., 40% - 2020 р.)	(782)	(782)	286	286
4	Послаблення євро на 20 %			(143)	(143)
5	Зміцнення інших валют та банківських металів на 10%	391	391	456	456
6	Послаблення інших валют та банківських металів на 20%	518	518	(913)	(913)

Таблиця 27.3. Зміна прибутку або збитку та власного капіталу в результаті можливих змін офіційного курсу гривні до іноземних валют, що встановлений як середньозважений курс, за умови, що всі інші змінні характеристики залишаються фіксованими

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК»
Фінансова звітність за рік, що завершився 31 грудня 2023 року

Примітка 16. Інші зобов'язання

Таблиця 16.1. Інші зобов'язання

		31.12.2023	(тис. грн.) 31.12.2022
1	Інші фінансові зобов'язання	270 748	300 679
1.1	Зобов'язання з оренди	171 870	230 377
1.2	Кредиторська заборгованість за операціями з клієнтами	65 867	43 721
1.3	Кредиторська заборгованість за операціями з платіжними картками	24 244	21 914
1.4	Кредиторська заборгованість за позабалансовими операціями	5 566	4 404
1.5	Кредиторська заборгованість за лізингом (орендою)	224	185
1.6	Нараховані витрати за банківськими операціями	2 977	78
2	Інші нефінансові зобов'язання	81 940	41 615
2.1	Кредиторська заборгованість за розрахунками з працівниками банку	109	439
2.2	Забезпечення оплати відпусток	45 613	26 570
2.3	Доходи майбутніх періодів	3 170	2 153
2.4	Кредиторська заборгованість за податками та зборами, крім податку на прибуток	23 394	8 267
2.5	Кредиторська заборгованість з придбання активів	318	1 085
2.6	Кредиторська заборгованість за послуги	9 336	3 101

Примітка 17. Інші зобов'язання

Таблиця 17.1. Інші зобов'язання

		31.12.2021	(тис. грн.) 31.12.2020
1	Інші фінансові зобов'язання	99 189	32 817
1.1	Кредиторська заборгованість за операціями з клієнтами	53 641	24 656
1.2	Кредиторська заборгованість за операціями з платіжними картками	40 467	4 836
1.3	Кредиторська заборгованість за позабалансовими операціями	4 644	2 996
1.4	Кредиторська заборгованість за лізингом (орендою)	15	5
1.5	Нараховані витрати за банківськими операціями	422	324
2	Інші нефінансові зобов'язання	40 478	23 253
2.1	Кредиторська заборгованість за розрахунками з працівниками банку	29 015	13 320
2.2	Доходи майбутніх періодів	4 287	4 448
2.3	Кредиторська заборгованість за податками та зборами, крім податку на прибуток	5 407	4 078
2.4	Інші нефінансові зобов'язання	1 769	1 407
3	Усього інших зобов'язань	139 667	56 070

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК»
Фінансова звітність за рік, що завершився 31 грудня 2024 року

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 року

	Примітки	31.12.2024	31.12.2023
тис. грн.			
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	8 134 058	14 249 771
Кредити та заборгованість клієнтів	7	644 207	755 448
Інвестиції в цінні папери	8	7 810 448	4 526 420
Інвестиційна нерухомість	9	40 110	53 530
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		2	-
Відстрочений податковий актив	23	-	3 067
Нематеріальні активи	10	19 368	17 757
Основні засоби та активи з права користування	11	522 911	362 186
Інші фінансові активи	12	313 019	199 603
Інші нефінансові активи	12	43 498	164 186
Необоротні активи утримувані для продажу	13	57 368	-
Усього активів		17 584 989	20 331 968
ЗОВОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	16 427 020	19 472 111
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		31 860	49 160
Відстрочене податкове зобов'язання		36 472	-
Резерви за зобов'язаннями	15	8 032	7 044
Інші фінансові зобов'язання	16	211 037	270 748
Інші нефінансові зобов'язання	16	110 950	81 940
Усього зобов'язань		16 825 371	19 881 003
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	284 540	284 540
Резерви та інші фонди банку		151 932	103 048
Резерви переоцінки		172 941	14 493
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		150 205	48 884
Усього власного капіталу		759 618	450 965
Усього зобов'язань та власного капіталу		17 584 989	20 331 968

Затверджено до випуску та підписано

25 квітня 2025 року



Олексій РУДНСВ

Головний бухгалтер

Оксана ЛІТОШ

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК»
Фінансова звітність за рік, що завершився 31 грудня 2024 року

Примітка 14. Кошти клієнтів

Таблиця 14.1. Кошти клієнтів

		31.12.2024	31.12.2023
(тис. грн.)			
1	Інші юридичні особи	10 449 278	12 843 750
1.1	Поточні рахунки	7 425 977	6 406 614
1.2	Строкові кошти	3 023 301	6 437 136
2	Фізичні особи:	5 977 742	6 628 361
2.1	Поточні рахунки	1 231 661	1 466 911
2.2	Строкові кошти	4 746 081	5 161 450
3	Усього коштів клієнтів	16 427 020	19 472 111

В складі заборгованості перед клієнтами обліковуються нараховані витрати за процентами за поточними рахунками та строковими депозитами юридичних осіб в сумі 8330 тис. грн. (31.12.2023р: 11167 тис. грн.), та фізичних осіб в сумі 42726 тис. грн. (31.12.2023р: 60003 тис. грн.).

Залишки грошових коштів з обмеженим правом використання (накладено арешт) складають 1041770 тис.грн.

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК»
Фінансова звітність за рік, що завершився 31 грудня 2024 року

Примітка 16. Інші зобов'язання

Таблиця 16.1. Інші зобов'язання

		(тис. грн.)	
		31.12.2024	31.12.2023
1	Інші фінансові зобов'язання	211 037	270 748
1.1	Зобов'язання з оренди	132 747	171 870
1.2	Кредиторська заборгованість за операціями з клієнтами	50 559	65 867
1.3	Кредиторська заборгованість за операціями з платіжними картками	16 455	24 244
1.4	Кредиторська заборгованість за позабалансовими операціями	9 471	5 566
1.5	Кредиторська заборгованість за лізингом (орендою)	47	224
1.6	Нараховані витрати за банківськими операціями	1 758	2 977
2	Інші нефінансові зобов'язання	110 950	81 940
2.1	Кредиторська заборгованість за розрахунками з працівниками банку	66	109
2.2	Забезпечення оплати відпусток	63 738	45 613
2.3	Доходи майбутніх періодів	2 364	3 170
2.4	Кредиторська заборгованість за податками та зборами, крім податку на прибуток	22 914	23 394
2.5	Кредиторська заборгованість з придбання активів	781	318
2.6	Кредиторська заборгованість за послуги	21 087	9 336