

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ Світлана ХАЛАТУР
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: « УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РЕСУРСАМИ УНІВЕРСАЛЬНОГО БАНКУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ»**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

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

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка
Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Катерина ЧУПРИНКА

Олена ЛИСА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Обліку та фінансів**Кафедра:** Фінансів, банківської справи та страхування**Освітньо-професійна програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»**Спеціальність:** 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи**Чупринці Катерині Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління фінансовими ресурсами універсального банку з метою підвищення ефективності його діяльності**Науковий керівник:** Лиса О.В., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по ДДАЕУ від « 14 » жовтня 2025 року № 3068

2. Термін подання здобувачем роботи: « 06 » грудня 2025 року**3. Вихідні дані до роботи:** річна фінансова (бухгалтерська) звітність АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 рр., закони та підзаконні нормативно-правові акти України, наукові праці видатних вчених, спеціалізована фінансово-економічна література.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**1. Теоретико-методичні основи управління фінансовими ресурсами універсального банку.2. Аналіз управління фінансовими ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК».3. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК».**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**1. Джерела формування фінансових ресурсів банку.2. Динаміка активів, власного капіталу та залучених коштів АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.3. Динаміка основних показників ресурсної бази банку за 2020-2024 рр.4. Динаміка власного капіталу банку за 2020-2024 рр.5. Структура депозитного портфелю банку за строками у 2024 році.6. Структура доходів банку у 2024 році.7. Динаміка ключових показників прибутковості банку за 2020-2024 рр.8. Динаміка кредитного портфелю (млн. грн.).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 19 » травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретико-методичні основи управління фінансовими ресурсами універсального банку	08.09.2025	виконано
2.	Аналіз управління фінансовими ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК»	10.10.2025	виконано
3.	Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК»	11.11.2025	виконано
4.	Формування висновків і пропозицій	25.11.2025	виконано
5.	Оформлення роботи	03.12.2025	виконано

Здобувачка _____
(підпис)

Катерина ЧУПРИНКА
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Олена ЛИСА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ УНІВЕРСАЛЬНОГО БАНКУ	8
.....	
1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів універсального банку	8
1.2. Система та процес управління фінансовими ресурсами банку	11
.....	
1.3. Нормативно-правове регулювання процесу управління фінансовими ресурсами банків в Україні	14
.....	
1.4. Сучасні виклики та тенденції управління фінансовими ресурсами українських банків	17
.....	
Висновки до розділу	1 21
.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В АТ «АБ «РАДАБАНК»	24
.....	
2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансового стану АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.	24
.....	
2.2. Аналіз структури та динаміки обсягу фінансових ресурсів банку за 2020-2024 рр.	31
2.3. Комплексна оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами банку	39
Висновки до розділу	2 51
.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	

ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «АБ «РАДАБАНК»	53
.....	
3.1. Пріоритетні напрями оптимізації структури фінансових ресурсів банку	53
3.2. Запровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.....	66
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу	3 80
.....	
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	82
.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
.....	
ДОДАТКИ	92

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління фінансовими ресурсами універсального банку з метою підвищення ефективності його діяльності»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 5 рис., 14 табл., 70 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: система і процес управління фінансовими ресурсами універсального комерційного банку.

Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління фінансовими ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК»».

Метою роботи є обґрунтування й розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами банку в контексті підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження: узагальнення, аналізу (горизонтального, вертикального, коефіцієнтного) й синтезу; емпіричні методи вивчення звітності; статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання.

У роботі розкрито теоретико-методичні основи управління фінансовими ресурсами банку; проведено комплексний аналіз управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.; розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами банку. Результати дослідження можуть бути використанні в практичній діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК»».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ БАНКУ, УПРАВЛІННЯ ПАСИВАМИ ТА АКТИВАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДЕПОЗИТНА БАЗА, ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ.

KEYWORDS

BANK'S FINANCIAL RESOURCES, ASSET AND LIABILITY MANAGEMENT (ALM), EFFICIENCY, DEPOSIT BASE, EQUITY CAPITAL.

ВСТУП

Ефективне управління фінансовими ресурсами є вирішальним чинником стійкості та процвітання будь-якого універсального банку, особливо в умовах нестабільної макроекономічної ситуації та наслідків воєнного стану в Україні. Здатність банку раціонально залучати, розподіляти та зберігати фінансові ресурси безпосередньо впливає на його ліквідність, платоспроможність і прибутковість. У поточних реаліях, коли ризики зросли, а конкуренція на фінансовому ринку залишається високою, оптимізація управління ресурсами стає не просто завданням, а стратегічною необхідністю для виживання та подальшого розвитку. Дослідження цієї проблематики на прикладі конкретного банку, такого як АТ «АБ «РАДАБАНК», дозволяє виявити реальні практичні проблеми та запропонувати конкретні шляхи їх вирішення, що й обумовлює актуальність даної роботи.

Дослідження має прямий зв'язок із пріоритетними стратегіями розвитку фінансового сектору України, зокрема із завданнями Національного банку України щодо посилення фінансової стійкості банків, збільшення рівня фінансової виключності, діджиталізації послуг та забезпечення належного рівня управління ризиками. Ефективне управління ресурсами є фундаментом для досягнення цих цілей.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування й розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами банку в контексті підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи та сутність управління фінансовими ресурсами універсального комерційного банку.
2. Дослідити нормативно-правову базу та сучасні виклики, що впливають на процес управління фінансовими ресурсами в Україні.

3. Провести комплексну оцінку основних фінансових показників діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» з акцентом на аналіз активних, пасивних операцій, фінансових результатів та рівня фінансової стійкості.

4. Виявити проблеми та резерви в системі управління фінансовими ресурсами досліджуваного банку.

5. Розробити конкретні шляхи та заходи щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК» з оцінкою їх практичного ефекту.

Об'єктом дослідження виступає система і процес управління фінансовими ресурсами універсального комерційного банку.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління фінансовими ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема:

- теоретичні методи дослідження: системний аналіз і синтез для визначення сутності категорій «фінансові ресурси банку» та «управління ресурсами», аналіз і порівняння наукових підходів, узагальнення результатів для формування теоретичних висновків;

- практичні підходи: дослідження та упорядкування публічної фінансової звітності банку, моніторинг нормативно-правових документів НБУ, аналіз ринкових трендів на основі статистичних даних і аналітичних оглядів;

- інструменти фінансово-аналітичного дослідження: коефіцієнтний аналіз для оцінки ліквідності (LCR, NSFR), платоспроможності (H2), рентабельності (ROA, ROE, NIM) та ефективності (CIR); зіставлення банківських показників із галузевими даними; структурний аналіз змін активів, пасивів і фінансових результатів;

- методи фінансового моделювання та прогнозування: факторне моделювання для оцінки впливу чинників на прибутковість, сценарний аналіз і

застосування елементів стрес-тестування для обґрунтування економічної доцільності запропонованих рішень.

Дослідження ґрунтується на нормативно-правових актах України та інструкціях Національного банку України; наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених у галузі банківської справи та фінансового менеджменту; публічній фінансовій звітності АТ «АБ «РАДАБАНК»; статистичних даних НБУ; матеріалах з офіційних сайтів НБУ та банку, аналітичних оглядах і статтях у фахових виданнях.

Наукова новизна полягає в адаптації теоретичних положень управління фінансовими ресурсами до конкретних умов діяльності українського універсального банку в період підвищених ризиків, а також у комплексному підході до оцінки ефективності управління ресурсами через призму взаємозв'язку активів, пасивів, фінансових результатів і стійкості.

Практична значущість роботи полягає в тому, що:

1. Виявлені проблеми та сформовані висновки щодо стану управління фінансовими ресурсами банку можуть бути використані менеджментом АТ «АБ «РАДАБАНК» для прийняття управлінських рішень.

2. Запропоновані конкретні заходи щодо вдосконалення можуть сприяти підвищенню фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності банку.

3. Матеріали дослідження можуть бути корисними для інших українських банків.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Логіка дослідження полягає в послідовному переході від теоретичного осмислення проблеми до аналізу практичного стану системи управління фінансовими ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК» та розробці на цій основі конкретних пропозицій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ УНІВЕРСАЛЬНОГО БАНКУ

1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів універсального банку

Фінансові ресурси становлять фундаментальну основу функціонування будь-якого універсального банку, представляючи собою сукупність грошових коштів різного походження, що перебувають у розпорядженні кредитної установи й забезпечують можливість здійснення активних операцій і покриття операційних витрат [1, с. 45]. Саме обсяг, якісний склад та ефективність управління цими ресурсами визначають масштабність банківської діяльності, її прибутковість та конкурентні позиції на фінансовому ринку. В умовах сучасної економічної нестабільності раціональне управління фінансовими ресурсами набуває критичного значення, оскільки від нього залежить не тільки прибутковість, а й платоспроможність і фінансова стійкість банківської установи.

Фінансові ресурси комерційного банку формуються з двох базових категорій джерел, що принципово відрізняються за своїм економічним змістом, функціональним призначенням та механізмами формування (рис. 1.1).

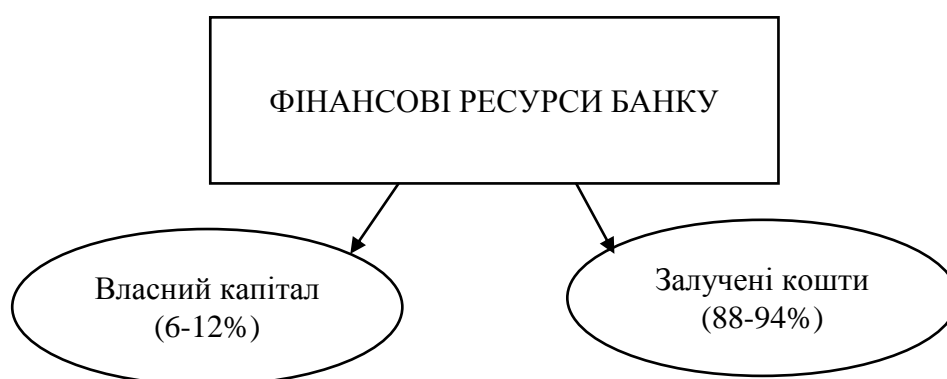


Рис. 1.1. Джерела формування фінансових ресурсів банку

Капітал банку (власні кошти) представляє ресурси, що належать безпосередньо банківській установі на правах власності та не обтяжені зобов'язаннями щодо повернення третім особам [2, с. 78]. Ця категорія коштів виконує роль фінансового фундаменту банку, забезпечуючи його стабільність перед клієнтами, контрагентами та регулятором. На відміну від позикових джерел, власний капітал не має визначеного терміну використання та фіксованої вартості обслуговування, що робить його найбільш надійною основою для стратегічного розвитку кредитної організації.

До складу власного капіталу входять такі компоненти:

– статутний (акціонерний) капітал – первинний внесок засновників або акціонерів банку, що формує організаційно-правову та фінансову базу для початку діяльності кредитної установи.

– резервний капітал – фонд, створюваний за рахунок відрахувань від чистого прибутку з метою покриття непередбачених збитків, погашення облігацій і викупу власних акцій за відсутності інших джерел.

– нерозподілений прибуток минулих років – накопичена частина чистого прибутку, що не була направлена на виплату дивідендів власникам і залишається в розпорядженні банку для реінвестування у розвиток бізнесу.

Функціональне призначення власного капіталу розкривається через систему ключових функцій:

– захисна (абсорбуюча) функція: власний капітал слугує буфером для поглинання непередбачених втрат і забезпечення захисту інтересів вкладників та кредиторів у разі виникнення фінансових труднощів [3, с. 112]. Він виступає гарантією виконання зобов'язань банку навіть у кризових ситуаціях;

– оперативна (стартова) функція: забезпечує фінансування первинних витрат на організацію банківської діяльності, створення матеріально-технічної бази, а також проведення перших активних операцій до моменту залучення клієнтських коштів;

– регулятивна функція: визначає межі операційної діяльності банку, оскільки наглядові органи встановлюють обов'язкові нормативи достатності капіталу, що безпосередньо залежать від його величини та структури.

Залучені кошти формують основний масив ресурсної бази універсального комерційного банку, зазвичай складаючи 80-90% від загального обсягу фінансових ресурсів [1, с. 50]. Ці кошти акумулюються банком на тимчасовій основі з дотриманням класичних принципів кредитування: платності (за використання коштів виплачується винагорода), поворотності (кошти повертаються власникам після закінчення строку) та строковості (визначається конкретний період користування ресурсами).

Таблиця 1.1

Класифікація залучених коштів комерційного банку

Види залучених коштів	Характеристика	Особливості
Депозити приватних осіб	Грошові кошти населення, розміщені на рахунках різного типу: поточних, накопичувальних, строкових	Найбільш стабільне джерело довгострокових ресурсів, формує репутаційний капітал банку
Депозити корпоративних клієнтів	Кошти суб'єктів господарювання на розрахункових, поточних та депозитних рахунках	Характеризуються значними обсягами, але меншою стабільністю через інтенсивність розрахункових операцій
Міжбанківські запозичення	Ресурси, отримані від інших банківських установ або через міжбанківський грошовий ринок	Забезпечують швидке поповнення тимчасового дефіциту ліквідності або фінансування значних активних операцій [2, с. 85]

Залучені кошти відіграють ключову роль у формуванні кредитного потенціалу банку, оскільки саме вони спрямовуються на виконання основних прибуткових операцій – кредитування клієнтів. Вартість залучення цих ресурсів (процентні витрати) становить головну компоненту витратної частини банку, тому ефективна депозитна політика та управління структурою залучених коштів безпосередньо впливають на рівень процентної маржі та загальну прибутковість банку [3, с. 118].

Роль залучених коштів у структурі фінансових ресурсів є визначальною. Саме завдяки їм створюється кредитна спроможність банку для виконання його

основної економічної функції – перерозподілу тимчасово вільних грошових ресурсів в економічній системі. Власний капітал, хоча й виконує критично важливу роль фундаменту та гаранта безпеки, сам по собі не дозволяє банку здійснювати масштабну кредитну діяльність. Тому оптимальне співвідношення між власним капіталом і залученими коштами, а також збалансована структура залучених ресурсів за строками, вартістю та стабільністю є центральними завданнями фінансового менеджменту в банківській сфері.

1.2. Система та процес управління фінансовими ресурсами банку

Система управління фінансовими ресурсами в комерційному банку являє собою інтегрований комплекс управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей через забезпечення оптимального балансу між трьома ключовими параметрами діяльності: прибутковістю, ризиком та ліквідністю [4, с. 92]. Цей управлінський процес має безперервний характер і охоплює всі аспекти банківської діяльності, забезпечуючи спроможність кредитної установи своєчасно виконувати свої зобов'язання в умовах невизначеності та мінливості фінансового середовища.

Концепція управління активами та пасивами (Asset and Liability Management, ALM) становить ядро системи фінансового менеджменту сучасної банківської установи. Ця концепція виходить за межі простого співставлення обсягів активних і пасивних операцій, представляючи собою координований процес управління структурою балансу з метою мінімізації ризиків при максимізації фінансового результату [5, с. 65].

Центральне завдання ALM полягає у забезпеченні відповідності структури пасивів (джерел фінансування) структурі активів (напрямків розміщення коштів) за параметрами строковості, вартості та ліквідності. Прикладом може слугувати принцип, згідно з яким довгострокові кредитні

вкладення повинні фінансуватися за рахунок стабільних довгострокових пасивів, що дозволяє уникнути ризику виникнення розриву ліквідності.

У рамках концепції ALM формується та втілюється комплекс ключових політик, серед яких центральне місце посідають наступні:

1. Політика забезпечення ліквідності орієнтована на підтримання спроможності банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої грошові зобов'язання перед клієнтами та контрагентами [6, с. 108]. Реалізація цієї політики передбачує:

- формування резерву високоліквідних активів («подушки ліквідності») у формі коштів у центральному банку, високоякісних державних цінних паперів і міжбанківських депозитів до запитання;

- моделювання стресових сценаріїв масового відтоку депозитів із визначенням критичних точок і розробкою планів дій;

- систематичний моніторинг дотримання регулятивних нормативів миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності;

- побудову прогнозних моделей грошових потоків на коротко- та середньострокову перспективу.

2. Політика підтримання платоспроможності тісно пов'язана з управлінням ліквідністю, однак зосереджена на довгостроковій здатності банку виконувати весь обсяг своїх зобов'язань [4, с. 98]. Основним інструментом виступає управління достатністю регулятивного капіталу, який функціонує як буфер для абсорбції непередбачених втрат. Банківська установа зобов'язана дотримуватися нормативів капіталу, встановлених наглядовим органом, що визначають мінімальний рівень її регулюючого капіталу.

3. Політика управління процентним ризиком набуває особливого значення, оскільки переважна більшість банківських операцій має процентний характер і є чутливою до зміни ринкових ставок [5, с. 71]. Ця політика спрямована на мінімізацію негативного впливу несприятливих коливань процентних ставок на фінансовий результат банку. Базовим інструментом виступає GAP-аналіз (аналіз розриву) між активами та пасивами, чутливими до

зміни процентних ставок, з подальшим коригуванням структури балансу. Це може здійснюватися, наприклад, через збільшення частки кредитів із фіксованою процентною ставкою або через залучення довгострокових депозитів для зменшення ризику рефінансування.

Процес управління фінансовими ресурсами реалізується через послідовність взаємопов'язаних управлінських етапів:

1. Планування – визначення потреби у фінансових ресурсах на основі бізнес-стратегії, встановлення цільової структури активів і пасивів, розробка бюджетів.

2. Організація – створення відповідних організаційних структур (казначейства, департаменту управління ризиками, комітету з управління активами та пасивами), розподіл функціональних обов'язків і повноважень.

3. Мотивація – впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для співробітників, що працюють з управлінням ресурсами, встановлення системи винагород і відповідальності.

4. Контроль – регулярний моніторинг виконання встановлених нормативів, проведення GAP-аналізу, здійснення стресового тестування стійкості до несприятливих сценаріїв, аналіз відхилень фактичних показників від планових.

Таким чином, система управління фінансовими ресурсами через інструментарій ALM забезпечує цілісний та інтегрований підхід до підтримки фінансової стійкості банку, дозволяючи йому ефективно функціонувати у динамічному та ризикованому зовнішньому середовищі, оперативно реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури та регулятивних вимог.

1.3. Нормативно-правове регулювання процесу управління фінансовими ресурсами банків в Україні

Функціонування українських банківських установ у сфері формування та управління фінансовими ресурсами здійснюється в чітко визначених нормативно-правових рамках, встановлених регулятором фінансового сектору. Провідна роль у здійсненні банківського регулювання та нагляду належить Національному банку України (НБУ), який встановлює обов'язкові до виконання норми, правила та стандарти діяльності [7, с. 15].

Нормативно-правова система регулювання банківської діяльності в Україні побудована на ієрархічному принципі та включає такі основні законодавчі акти:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [12] – фундаментальний нормативний акт, що визначає:

- концептуальні засади формування статутного капіталу банківських установ та вимоги до його мінімального розміру;
- кваліфікаційні критерії до засновників, акціонерів та керівного складу банків;
- правові межі здійснення банківських операцій та надання фінансових послуг;
- процедури ліцензування банківської діяльності та механізми здійснення банківського нагляду.

2. Закон України «Про акціонерні товариства» [13] – регламентує питання корпоративного управління для банківських установ, створених у формі акціонерних товариств, встановлює права та обов'язки акціонерів, порядок скликання загальних зборів та функціонування органів управління.

3. Закон України «Про Національний банк України» [14] – визначає правовий статус, функції та повноваження центрального банку держави,

встановлює інструменти реалізації монетарної політики та механізми банківського регулювання.

4. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [15] – встановлює правові, фінансові та організаційні засади функціонування системи захисту вкладів населення, визначає умови та порядок виплати відшкодування вкладникам.

Деталізація вимог до капіталу та діяльності банків здійснюється через Інструкцію про порядок регулювання діяльності банків в Україні [16], яка встановлює конкретні вимоги до величини та якісного складу капіталу, а також систему економічних нормативів банківської діяльності.

Національний банк України встановлює комплексну систему обов'язкових економічних нормативів, дотримання яких є необхідною умовою функціонування банківської установи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Система ключових економічних нормативів НБУ для управління
фінансовими ресурсами

Норматив	Найменування	Нормативне значення	Економічний зміст та призначення
Н1	Мінімальна величина регулятивного капітал	200 млн. грн.	Встановлює мінімальний обсяг капіталу, необхідний для здійснення банківської діяльності
Н2	Норматив адекватності регулятивного капіталу	$\geq 10\%$	Визначає співвідношення капіталу до активів, зважених за ступенем ризику
Н3	Норматив миттєвої ліквідності	$\geq 20\%$	Характеризує спроможність виконувати поточні зобов'язання протягом одного операційного дня
Н4	Норматив поточної ліквідності	$\geq 30\%$	Відображає здатність виконувати зобов'язання зі строком погашення до 31 дня
Н5	Норматив короткострокової ліквідності	$\geq 50\%$	Визначає спроможність виконувати зобов'язання строком до одного року
Н6	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	$\leq 25\%$	Обмежує концентрацію кредитного ризику на окремого позичальника чи групу пов'язаних осіб

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Регулятор встановлює суворі правила формування резервів під активні банківські операції згідно з Положенням про порядок формування та

використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями [17]. Резерви створюються диференційовано залежно від класифікації боржника (стандартний, під контролем, субстандартний, сумнівний, безнадійний) та рівня забезпечення кредиту.

Відповідно до Положення про обов'язкові резерви банків України [18], банківські установи зобов'язані формувати обов'язкові резерви у Національному банку. Норматив обов'язкового резервування на поточний період становить:

- за зобов'язаннями в національній валюті – 0%;
- за зобов'язаннями в іноземній валюті – 0%.

Станом на 2024 рік НБУ продовжує підтримувати нульові ставки обов'язкового резервування з метою підтримки достатнього рівня ліквідності банківської системи в умовах воєнного стану [19, с. 8].

Банківські установи зобов'язані на регулярній основі подавати до Національного банку України комплекс форм звітності, що включає:

- баланс банку (форма 1-Б) – щомісячно;
- звіт про фінансові результати (форма 2-Б) – щомісячно;
- розрахунок економічних нормативів – щоденно та щомісячно;
- звіт про стан ліквідності – щомісячно;
- звіт про великі кредити та кредити інсайдерам – щомісячно.

Вітчизняна система регулювання банківської діяльності базується на міжнародних рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду. НБУ поетапно впроваджує стандарти Базель III [20], зокрема:

- посилені вимоги до якісного складу капіталу з виділенням капіталу першого та другого рівня;
- обов'язкові буфери капіталу (консерваційний буфер капіталу, антициклічний буфер капіталу);
- коефіцієнти покриття ліквідності (Liquidity Coverage Ratio, LCR) та чистого стабільного фінансування (Net Stable Funding Ratio, NSFR).

За порушення встановлених нормативів і правил НБУ наділений повноваженнями застосовувати до банків наступні санкції [12]:

- письмове застереження з вимогою усунути виявлені порушення;
- штрафні санкції в розмірі до 1% від регулятивного капіталу банку;
- тимчасове обмеження або зупинення окремих видів операцій;
- призначення тимчасової адміністрації для управління банком;
- відкликання банківської ліцензії з подальшою ліквідацією або реорганізацією банку.

Отже, національна система нормативно-правового регулювання створює чіткі та жорсткі рамки, в межах яких банківські установи здійснюють управління своїми фінансовими ресурсами, роблячи пріоритетом забезпечення фінансової стійкості банківської системи загалом та захист інтересів вкладників і кредиторів зокрема. Ця система поєднує національні особливості з міжнародними стандартами банківського регулювання, забезпечуючи інтеграцію української банківської системи у глобальний фінансовий простір.

1.4. Сучасні виклики та тенденції управління фінансовими ресурсами українських банків

Сучасна практика управління фінансовими ресурсами в банківських установах України формувалася під безпосереднім впливом комплексу макроекономічних шоків та безпрецедентних викликів останніх років. Аналіз цих чинників дозволяє не лише усвідомити поточний стан банківської системи, а й ідентифікувати ключові вектори еволюції фінансового менеджменту в банківському секторі на середньострокову перспективу.

Ключові виклики для системи управління фінансовими ресурсами

1. Наслідки повномасштабної військової агресії.

Військове вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року створило критичний тиск на ліквідність банківської системи, спровокувавши масовий

відтік депозитів у перші тижні конфлікту та різке зростання попиту населення на готівкові кошти [21, с. 12]. Одночасно відбулося суттєве погіршення якості кредитних портфелів через втрату платоспроможності значної частини позичальників, що зумовило необхідність масштабної реструктуризації кредитних зобов'язань. Крім того, банківський сектор зіткнувся з обмеженням доступу до міжнародних ринків капіталу та зовнішнього фінансування.

2. Макроекономічна нестабільність і волатильність.

Банківські установи змушені функціонувати в умовах високої інфляції, яка у 2022 році досягла пікового значення 26,6% [22, с. 5], значної девальвації національної валюти та різких коливань облікової ставки НБУ. Протягом 2022 року облікова ставка зросла з 8,5% на початку року до 25% у червні, з подальшим поступовим зниженням до 13% у 2024 році [23]. Така волатильність ключових макроекономічних параметрів істотно ускладнює процеси довгострокового стратегічного планування та ефективного управління процентним ризиком.

3. Зростання вартості ресурсної бази.

Загострення конкуренції за депозити вкладників та об'єктивна необхідність підтримки достатнього рівня ліквідності змусили банки значно підвищити процентні ставки за депозитами. Як зазначають експерти, це створило суттєвий тиск на чисту процентну маржу банківських установ, безпосередньо негативно впливаючи на їх прибутковість [10, с. 25]. Вартість залучення депозитних ресурсів у окремі періоди перевищувала середню дохідність кредитного портфелю, створюючи загрозу збитковості базових операцій.

4. Посилення регулятивних обмежень.

З метою стабілізації фінансової системи та запобігання системним ризикам НБУ впровадив комплекс тимчасових обмежень, серед яких: заборона на виплату дивідендів акціонерам банків, посилені вимоги до рівня капіталу та показників ліквідності, а також валютні обмеження, що суттєво вплинули на операційну гнучкість банківських установ [24, с. 18]. Ці обмеження, хоча й

виправдані з точки зору системної стабільності, створюють додаткові виклики для управління фінансовими ресурсами.

У відповідь на описані виклики в банківському секторі України сформувалися чіткі тенденції, що трансформують традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами.

1. Структурна трансформація пасивів.

Спостерігається стратегічна переорієнтація на стабільні джерела фінансування. Емпіричні дані аналізу діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» засвідчують, що за період 2020-2024 рр. відбулося структурне зміщення у бік залучених коштів клієнтів, частка яких у загальних ресурсах банку зросла з 88,3% до 94,05%. Це свідчить про інтенсифікацію роботи з клієнтською базою та прагнення до зменшення залежності від волатильних міжбанківських ринків.

2. Широке впровадження стресового тестування.

Для підвищення стійкості до зовнішніх шоків банківські установи активно розробляють та використовують методології стресового тестування різноманітних компонентів ресурсної бази [11, с. 58]. Типові сценарії стрес-тестування включають:

- моделювання відтоку депозитів на рівні 20-30% протягом короткого періоду;
- сценарій різкої девальвації національної валюти на 25-40%;
- моделювання різкого зростання облікової ставки НБУ на 5-10 процентних пунктів.

Така проактивна аналітика дозволяє завчасно виявляти слабкі місця в системі управління ліквідністю та розробляти превентивні заходи.

3. Прискорена цифровізація процесів управління ресурсами.

Стрімко зростає роль інформаційних технологій у банківському менеджменті. Банки активно інвестують у автоматизовані системи казначейства та управління активами і пасивами (ALM-системи), які забезпечують можливість аналізу грошових потоків у режимі реального часу, ефективного

управління процентним ризиком через GAP-аналіз та оптимізації балансової структури [26, с. 34].

Паралельно відбувається стрімке зростання ролі цифрових каналів у залученні депозитних ресурсів. За оцінками аналітиків, частка депозитів, відкритих через канали мобільного та інтернет-банкінгу, перевищила 70% від загальної кількості нових депозитних угод [27, с. 15]. Це не лише знижує операційні витрати банків, а й дозволяє залучати більш технологічно орієнтовану та стабільну клієнтську базу.

4. Формування посиленних буферів ліквідності.

В умовах підвищеної невизначеності банківські установи дотримуються консервативної політики, формуючи портфелі високоліквідних активів (кошти на рахунках у НБУ, державні цінні папери), що значно перевищують мінімальні регулятивні вимоги [30, с. 28]. Така стратегія дозволяє банкам оперативно реагувати на непередбачені збої у грошових потоках і підтримувати фінансову стійкість навіть у несприятливих сценаріях.

5. Диверсифікація джерел фінансування.

Провідні банківські установи активно працюють над диверсифікацією структури пасивів, зокрема через випуск власних боргових цінних паперів (облігацій), залучення коштів міжнародних фінансових організацій, розвиток програм синдикуваного кредитування. Така диверсифікація знижує залежність від окремих джерел фінансування та підвищує стійкість ресурсної бази.

6. Інтеграція ESG-принципів.

Поступово набирає обертів тенденція інтеграції принципів сталого розвитку (Environmental, Social, Governance) у практику управління фінансовими ресурсами. Банки починають розробляти «зелені» депозитні продукти, кошти з яких спрямовуються на фінансування екологічних проєктів, що дозволяє залучати соціально відповідальних клієнтів і відповідати міжнародним стандартам [63].

Отже, сучасна модель управління фінансовими ресурсами українських банків представляє собою динамічну систему, що поєднує посилену увагу до

стабільності структури пасивів, активне використання стресових моделей та сценарного аналізу, глибоку технологічну трансформацію операційних процесів та консервативне управління ліквідністю. Саме така багатовекторна стратегія дозволяє банківським установам успішно функціонувати в умовах екстремальної невизначеності та підтримувати довіру клієнтів і контрагентів.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретико-методологічних основ управління фінансовими ресурсами універсального банку дозволяє сформулювати наступні ключові висновки:

1. Природа та структура фінансових ресурсів банку.

Фінансові ресурси банківської установи мають дуалістичну природу, формуючись із власного капіталу, який реалізує переважно захисну, оперативну та регулятивну функції, та залучених коштів, що становлять основне джерело для здійснення прибуткових операцій і складають зазвичай 80-90% від загальної ресурсної бази. Результативність діяльності банку визначається оптимальним співвідношенням між цими категоріями ресурсів, що забезпечує раціональний баланс між ризиком і прибутковістю. Власний капітал, хоча й не є основним джерелом фінансування активних операцій, виконує критично важливу роль фінансової основи та гаранта стабільності банку перед клієнтами, кредиторами та регулятором.

2. Система управління фінансовими ресурсами.

Управління фінансовими ресурсами являє собою комплексний безперервний процес, що реалізується через механізм інтегрованого управління активами та пасивами (ALM). Головною метою ALM виступає забезпечення синхронізації структури пасивів і активів за параметрами строковості, вартості та ліквідності для одночасного досягнення цілей прибутковості, ліквідності та мінімізації ризиків, особливо процентного. У рамках системи ALM формується комплекс взаємопов'язаних політик: управління ліквідністю, забезпечення

платоспроможності, управління процентним ризиком, що в сукупності створюють цілісну систему фінансового менеджменту.

3. Нормативно-правове середовище.

Діяльність українських банків щодо управління фінансовими ресурсами здійснюється в рамках жорстко регламентованого нормативно-правового поля, сформованого Національним банком України. Регулятивна система базується на комплексі законодавчих актів (Закони «Про банки і банківську діяльність», «Про НБУ», «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб») та деталізованих нормативів, що встановлюють конкретні кількісні обмеження: достатність капіталу ($H2 \geq 10\%$), миттєва ліквідність ($H3 \geq 20\%$), поточна ліквідність ($H4 \geq 30\%$), короткострокова ліквідність ($H5 \geq 50\%$). Така нормативна система формує правове поле, в якому безпека та стабільність банківської системи є пріоритетними цілями регулятора, що відповідає міжнародним стандартам Базельського комітету.

4. Сучасні виклики та адаптивні тенденції.

Управління фінансовими ресурсами українських банків формується під впливом комплексу викликів, серед яких: наслідки повномасштабної війни (масовий відтік депозитів у перші місяці, зростання кредитних ризиків, макроекономічна волатильність (інфляція 26,6% у 2022 році, різкі коливання облікової ставки НБУ) та зростання вартості залучення ресурсів.

У відповідь на ці виклики сформувався комплекс адаптивних тенденцій:

- структурна трансформація пасивів: переорієнтація на стабільні клієнтські кошти, частка яких у провідних банках зросла до 94% від загальних ресурсів;
- активне впровадження стресового тестування: регулярне моделювання несприятливих сценаріїв для оцінки стійкості ресурсної бази;
- масштабна технологічна модернізація: інвестування в автоматизовані ALM-системи, аналітику Big Data для прогнозування поведінки клієнтів;
- стрімкий розвиток цифрових каналів: частка депозитів, залучених онлайн, перевищила 70% від нових угод;

– формування посилених буферів ліквідності: утримання високоліквідних активів значно вище регулятивних вимог.

Підсумовуючи, управління фінансовими ресурсами є багатоаспектним процесом, що вимагає збалансованого поєднання фундаментальних теоретичних знань, розвинуеного методичного інструментарію, неухильного дотримання регулятивних вимог та здатності до швидкої адаптації до трансформацій зовнішнього середовища.

Саме така комплексна система управління, що інтегрує традиційні банківські практики з інноваційними технологіями і проактивним ризик-менеджментом, забезпечує фінансову стійкість банківських установ в умовах сучасних викликів. Практична реалізація цих теоретико-методологічних основ буде детально проаналізована на прикладі АТ «АБ «РАДАБАНК» у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В АТ «АБ «РАДАБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансового стану АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналітико-дослідницькому дослідженню, основним завданням якого є комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності обраного об'єкта – АТ «АБ «РАДАБАНК». Цей розділ є логічним продовженням теоретико-методичних засад, викладених у першому розділі, та основою для формування проектно-рекомендаційної частини дослідження. Метою даного підрозділу є загальна характеристика банку, визначення його місця на фінансовому ринку України та оцінка динаміки ключових показників його діяльності за період 2020-2024 років.

Аналіз проводиться на основі даних публічної звітності банку, звітів Національного банку України (НБУ) та інших авторитетних джерел інформації. Використання п'ятирічного періоду дозволяє виявити як довгострокові тенденції розвитку, так і вплив кон'юнктурних факторів, зокрема макроекономічної нестабільності та воєнного стану.

АТ «АБ «РАДАБАНК» є одним із стабільно діючих універсальних комерційних банків України, який надає повний спектр банківських послуг для фізичних і юридичних осіб. Банк зареєстрований у формі акціонерного товариства та функціонує на фінансовому ринку з 1993 року, що свідчить про його значний досвід та стійкість [32]. Головний офіс банку розташований у м. Дніпро, а філіальна мережа налічує понад 50 відділень, зосереджених переважно в центральних та східних регіонах країни, що визначає його регіональну спеціалізацію [33].

На ринку банківських послуг України АТ «АБ «РАДАБАНК» займає позицію стабільного середнього банку, який входить до другої-третьої десятки

за розміром активів. Частка банку в загальних активах банківської системи України становить близько 0,7%, однак він демонструє зростання ринкової частки в окремих сегментах, зокрема за депозитами фізичних осіб і кредитами малому та середньому бізнесу (МСБ) [34].

За підсумками діяльності у 2024 році «РАДАБАНК» зберігає статус стабільного та надійного фінансового партнера. Банку присвоєно довгостроковий кредитний рейтинг uaAAA із прогнозом «у розвитку» агентством «Рюрік», що є найвищою оцінкою фінансової надійності серед українських банків. [35] Крім того, банк увійшов до ТОП-10 банків за привабливістю депозитів за версією рейтингового агентства «Стандарт-Рейтинг» за результатами першого півріччя 2024 року. [36] У квітні 2024 року «РАДАБАНК» також був включений до переліку банків-агентів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що здійснюють автоматизовані виплати гарантованих сум вкладникам, що є свідченням довіри з боку державних інституцій [37].

За останні п'ять років (2020-2024) діяльність банку відбувалася в умовах значної макроекономічної невизначеності, зумовленої наслідками пандемії COVID-19, а згодом – повномасштабною російською агресією. Незважаючи на це, банк продемонстрував здатність до стабільного функціонування та навіть розширення діяльності, що підтверджується відкриттям нових відділень у 2024 році в містах Одеса та Дніпро [33].

Для аналізу масштабів та ефективності діяльності банку доцільно розглянути динаміку ключових показників, які наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка ключових показників діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021			2022			2023 р.			2024 р.		
	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Абс. відхил., млн. грн.	Темп приросту, %
Активи, млн. грн.	2882331	5157975	2275644	78,95	3807645	-1350330	-26,18	7265755	3458110	90,8	10243681	2977926	40,9
Власний капітал, млн. грн.	337622	431694	94072	27,86	440887	9193	2,13	504664	63777	14,46	609912	105248	20,8
Залучені кошти, млн. грн.	2544709	4726281	2181572	85,73	3366758	-1359523	-28,76	6761091	3394333	100,82	9633769	2872678	42,5
Кошти клієнтів, млн. грн.	2146381	3598644	1452263	67,66	3295307	-303337	-8,43	6616271	3320964	100,78	9460922	2844651	42,9
Чистий прибуток, млн. грн.	27671	104001	76330	275,84	9303	-94698	-91,0	139256	129953	1396,8	225053	85797	61,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр. [38] та даних НБУ[39]

Проведений аналіз дозволяє виявити ключові тенденції в діяльності банку. Для більш наочної візуалізації динаміки основних показників представимо їх у графічному вигляді.

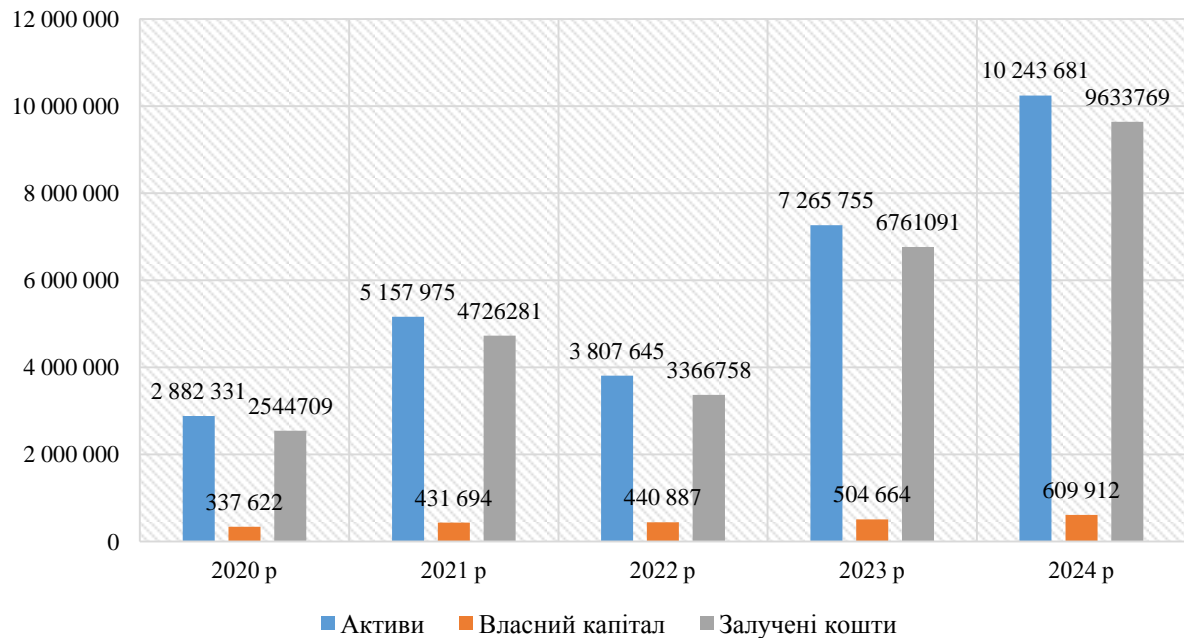


Рис. 2.1. Динаміка активів, власного капіталу та залучених коштів АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «АБ «РАДАБАНК» [38] та аналітичних матеріалів НБУ [39].

Графічний аналіз динаміки (рис. 2.1) дозволяє визначити три характерні періоди в розвитку банку:

Період 1 (2020-2021 рр.) – активне зростання: обсяг активів збільшився на 2 275,6 млрд грн (+79%), що відповідало загальній тенденції нарощування масштабів діяльності банківської системи України в умовах пом'якшення монетарної політики НБУ [42, с. 89]. За дослідженнями Міщенко С.В., саме у 2021 році банківська система України досягла максимальних показників кредитування економіки за останнє десятиліття [43, с. 67].

Період 2 (2022 р.) – кризове скорочення: різке зменшення активів на 1 350,3 млрд грн (-26,2%) стало результатом шокового впливу повномасштабної

війни, що змусило банки масово резервувати кредити, скорочувати портфелі та переходити в режим виживання [44, с. 12-15].

Період 3 (2023-2024 рр.) – постконфліктне відновлення: потужне зростання активів до 10 243,7 млрд грн (+132% за два роки) демонструє успішну адаптацію банку до нових реалій та реалізацію стратегії агресивного повернення на ринок.

Критично важливим є факт, що темпи зростання залучених коштів (42,5% у 2024 р.) випереджають темпи зростання власного капіталу (20,8%), що створює потенційний ризик надмірної залежності про який зазначають дослідники. [45, с. 178].

З таблиці видно, що залучені кошти, відображає ресурсну базу банку та є основним джерелом його фінансування. Протягом 2020-2021 років залучені кошти стабільно зростали на 2 182 млн грн (тобто 67,7% у 2021 році) [38], що свідчило про довіру вкладників. У 2022 році відбулося закономірне, але відносно невелике скорочення на 1 359 млн грн [38], що вказує на збереження лояльності клієнтської бази. Подальше стрімке зростання у 2023 (на 90%) та 2024 зріс 2 873 млн грн (на 68,0%) роках банк продемонстрував здатність не лише відновити, а й значно прискорити залучення коштів, що є позитивним сигналом щодо його репутації та ефективності депозитної політики.

Динаміка власного капіталу є більш стабільною та демонструє постійне зростання протягом усього періоду, що свідчить про фінансову стійкість банку та здійснення ним політики реінвестування прибутку.

Показник чистого прибутку найбільш чутливо реагує на зовнішні шоки, що підтверджує його різке падіння у 2022 році (-91,3% до рівня 2021 року) через масове формування резервів під кредитні ризики та загальне погіршення економічних умов.

Однак вже у 2023 році банк не лише відновив, а й значно перевищив докризові показники прибутковості на 129 953 млн грн, а у 2024 році продовжив тенденцію до стрімкого зростання (на 61,9%), що свідчить про

відновлення ефективності операційної діяльності, управління витратами та зростання чистого процентного доходу.

Таким чином, аналіз динаміки ключових показників за п'ятирічний період засвідчує високу адаптивність банку до кризових умов. Незважаючи на значне падіння основних показників у 2022 році, вже за 2023-2024 роки банк не лише повністю відновився, а й демонструє значні темпи зростання, що свідчить про ефективність антикризового управління та правильності обраної стратегії.

Для більш наочної візуалізації виявлених тенденцій та структурних зрушень у діяльності банку доцільно проаналізувати графічне представлення динаміки основних показників (рис. 2.1). Як зазначають Примостка Л.О. та Коваленко В.В., графічний аналіз фінансових показників дозволяє виявити приховані закономірності, які можуть бути непомітні при числовому аналізі [40, с. 156].

Особливу увагу привертає:

- Синхронність динаміки активів та залучених коштів, що свідчить про збалансовану ресурсну політику банку;

- Відносна стабільність власного капіталу навіть у період кризи 2022 року, що підтверджує ефективність механізмів управління фінансовою стійкістю;

- V-подібна траєкторія зміни чистого прибутку (різке падіння у 2022 році з наступним стрімким відновленням), типова для кризового циклу в банківській системі [41, с. 234].

Визначення конкурентних позицій АТ «АБ «РАДАБАНК» на національному ринку банківських послуг є важливим для оцінки його стабільності та потенціалу розвитку. Станом на кінець 2023 – початок 2024 року банківська система України характеризується високою концентрацією, де лідируючі позиції займають державні та великі приватні банки.

За даними Національного банку України, АТ «АБ «РАДАБАНК» посідає місце в четвертій десятці за розміром активів серед українських банків [34]. Його частка ринку за ключовими показниками є незначною в

загальнодержавному масштабі, але є помітною в окремих регіонах або сегментах, зокрема в кредитуванні МСБ та залученні депозитів від фізичних осіб у регіонах присутності.

Аналіз ринкових позицій дозволяє зробити висновок, що АТ «АБ «РАДАБАНК» є банком із середньою ринковою часткою, який не входить до групи системно важливих банків, але є стійким регіональним або ексклюзивним гравцем.

Його конкурентними перевагами є спеціалізація на обслуговуванні малого та середнього бізнесу, розвинена філіальна мережа в центральних та східних регіонах, індивідуальний підхід до клієнтів та висока репутація надійності, підтверджена кредитними рейтингами [35, 36]. Подолання наслідків кризи та подальше зміцнення позицій вимагатиме від банку продовження виробленої ефективної стратегії в умовах підвищеної невизначеності, зокрема, шляхом диверсифікації ресурсної бази та підвищення ефективності управління ризиками.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Стабільна репутація та довіра клієнтів	Обмежена частка ринку в загальнодержавному масштабі
Висока фінансова стійкість та надійність	Залежність від кон'юнктури регіонів присутності
Спеціалізація на перспективному сегменті МСБ	Відносно низька рентабельність у порівнянні з лідерами ринку
Розвинена регіональна мережа	Обмежені можливості для масштабних інвестицій
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
Розширення присутності в нових регіонах	Погіршення макроекономічної ситуації
Розвиток цифрових банківських послуг	Посилення конкуренції з боку великих банків
Зростання попиту на фінансування МСБ	Зміни в регуляторній політиці НБУ
Впровадження інноваційних банківських продуктів	Валютні та процентні ризики

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» [38], стратегічних документів банку та експертних оцінок [46, с. 112-115].

Результати SWOT-аналізу (табл. 2.2) свідчать про дуалістичну природу конкурентної позиції АТ «АБ «РАДАБАНК»: з одного боку, банк має міцний

фундамент у вигляді стабільної репутації та високої фінансової стійкості, з іншого – його обмежена частка ринку (менше 1% загальних активів банківської системи) [39] створює виклики для масштабування бізнесу.

Особливо слід виділити стратегічну перевагу банку – спеціалізацію на сегменті малого та середнього бізнесу (МСБ), який, за прогнозами Світового банку, демонструватиме найвищі темпи зростання в постконфліктний період [47, с. 45-48]. Дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) підтверджують, що МСБ в Україні потребує додаткового фінансування обсягом близько €15 млрд [48, с. 23], що створює значний потенціал для зростання кредитного портфелю банків, орієнтованих на цей сегмент.

Водночас, критичною загрозою залишається можливість погіршення макроекономічної ситуації, оскільки волатильність економічних показників в Україні в 10-15 разів вища за середньоевропейські значення [49, с. 234], що створює підвищені ризики для всіх суб'єктів фінансового сектору.

2.2. Аналіз структури та динаміки обсягу фінансових ресурсів банку за 2020-2024 рр.

Аналіз структури та динаміки фінансових ресурсів є ключовим для оцінки ефективності управління банком. За період 2020-2024 рр. АТ «АБ «РАДАБАНК» продемонстрував динамічне зростання ресурсної бази з одночасною структурною трансформацією, що відповідає загальному тренду на посилення залежності банків від клієнтських коштів [25].

Таблиця 2.3

Динаміка джерел фінансових ресурсів АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 роки

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %
1. Власний капітал	337622	11,7	431694	8,4	440887	11,6	504664	6,95	609912	5,95
Статутний капітал	200000	6,94	301000	5,8	301000	7,9	301000	4,14	301000	2,9
Нерозподілений прибуток	115272	3,9	107289	2,08	174592	4,6	174592	2,4	276640	2,70
Резерви	22350	0,775	23734	0,5	28935	0,76	29401	0,41	32272	0,32
2. Залучені кошти	2544709	88,3	4726281	91,6	3366758	88,42	6761091	93,05	9633769	94,05
Кошти клієнтів	2146381	74,47	3598644	69,77	3295307	86,5	6616271	91,06	9460922	92,4
Інші зобов'язання	398328	13,82	1127637	21,8	71451	1,8	144820	1,99	172847	1,68
Загальний обсяг ресурсів	2882331	100,0	5157975	100,0	3807645	100,0	7265755	100,0	10243681	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку [38] та методичних рекомендацій НБУ щодо аналізу діяльності банків [50]

Загальні ресурси банку зросли на 7 361,4 млн. грн., досягнувши 10 243,7 млн. грн. станом на кінець 2024 року. Найбільш динамічно зростали залучені кошти, темпи приросту яких склали 278,6% за п'ятирічний період. Власний капітал збільшився на 80,6%, що свідчить про стабільне зміцнення фінансової бази банку.

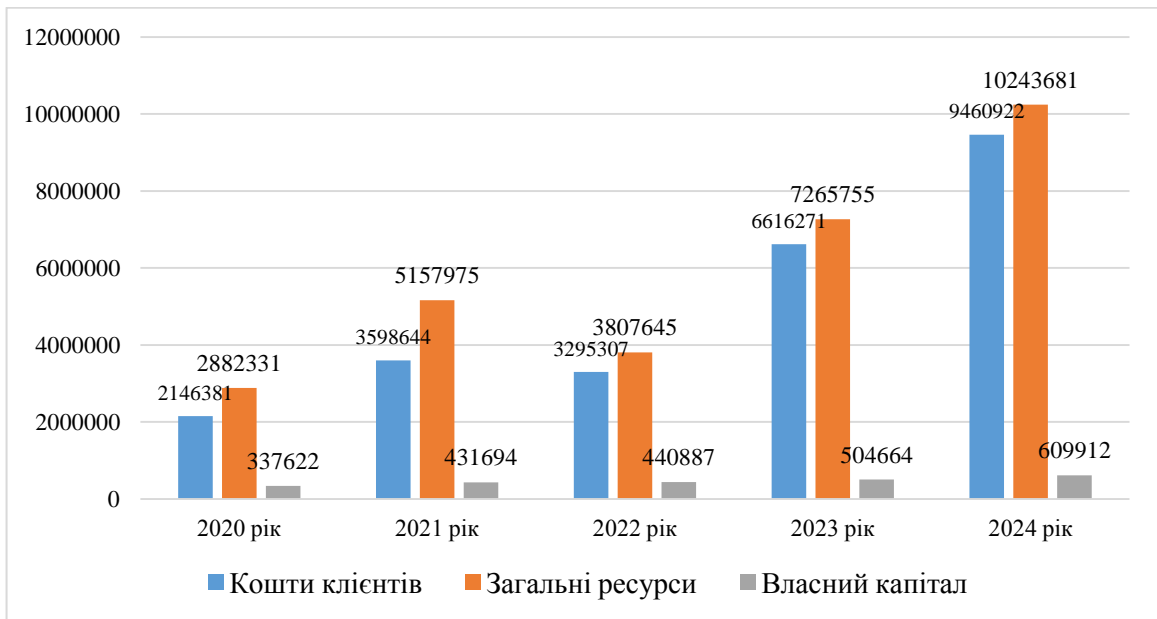


Рис. 2.2. Динаміка основних показників ресурсної бази банку за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.3 та фінансової звітності АТ «АБ «РАДАБАНК» [38].

Структурні зрушення в ресурсній базі характеризуються зростанням частки залучених коштів з 88,3% до 94,0%. Це свідчить про інтенсифікацію роботи з клієнтською базою та ефективну депозитну політику банку.

За методологією Базельського комітету з банківського нагляду (Basel III), оптимальне співвідношення власного капіталу до загальних зобов'язань має становити не менше 8-10% [51, с. 34]. У АТ «АБ «РАДАБАНК» цей показник знизився з 11,7% (2020 р.) до 5,95% (2024 р.), що наближається до критичної межі та вимагає посиленої уваги менеджменту банку до стратегії капіталізації.

Міжнародна практика свідчить, що банки з часткою власного капіталу нижче 6% демонструють підвищену вразливість до макроекономічних шоків [52, с. 156-158]. Це актуалізує необхідність розробки заходів зміцнення капітальної бази банку, що буде детально розглянуто у третьому розділі дослідження.

Таке структурне зрушення свідчить про посилення залежності банку від зовнішніх джерел фінансування, що може створити додаткові ризики ліквідності та процентного ризику в майбутньому. Незважаючи на абсолютне зростання власного капіталу, його знижена частка в структурі ресурсів обмежує потенціал кредитного зростання банку.

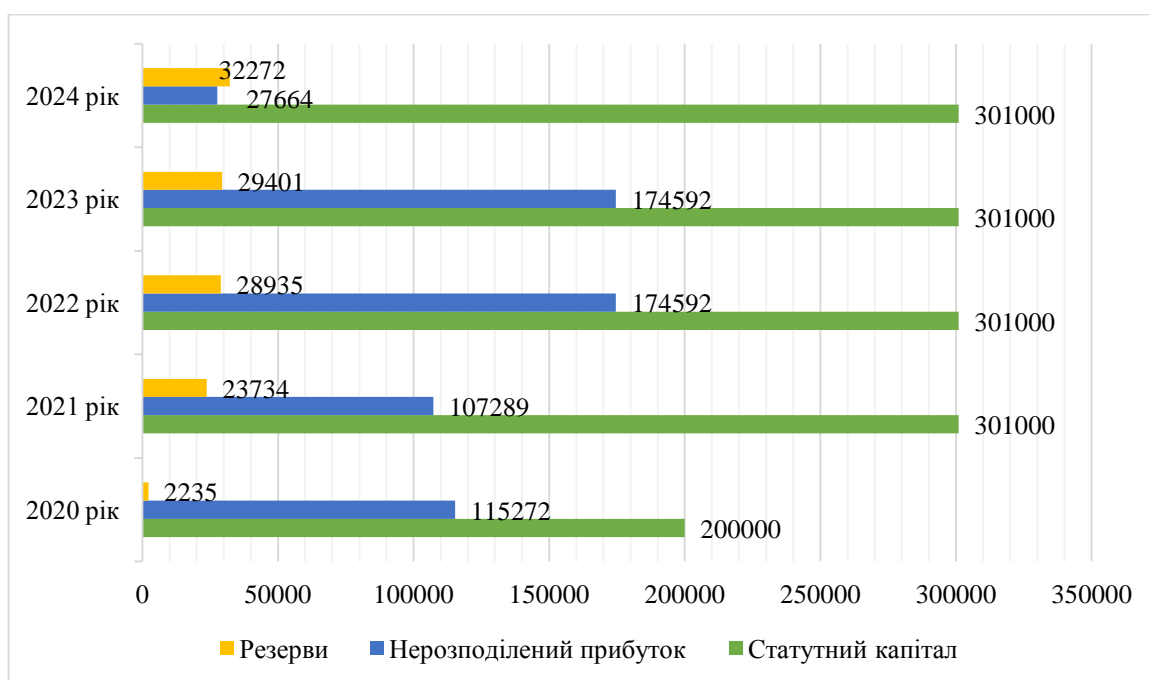


Рис. 2.3. Динаміка власного капіталу банку за 2020-2024 рр.

Джерело: власні розрахунки на основі звітності банку [38] та Інструкції НБУ про порядок регулювання діяльності банків [50].

Аналіз власного капіталу (рис. 2.3) виявляє домінування нерозподіленого прибутку (45,4% у 2024 р.), що є позитивним індикатором внутрішнього розвитку банку. Згідно з теорією фінансового менеджменту, збільшення частки

реінвестованого прибутку свідчить про стратегічну орієнтацію на органічне зростання без залучення зовнішнього капіталу [53, с. 267].

Водночас, відносне зниження частки статутного капіталу з 59,2% (2020 р.) до 49,3% (2024 р.) вказує на відсутність додаткових емісій акцій, що може обмежувати потенціал швидкого масштабування діяльності. Дослідження McKinsey & Company показують, що банки, які проводили рекапіталізацію в посткризові періоди, демонстрували на 30-40% вищі темпи зростання кредитних портфелів [54, с. 89-92].

Також в процесі формування ресурсів займають депозитні операції.

Аналіз динаміки депозитного портфеля АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2021-2024 роки виявляє значне прискорення зростання - за два роки обсяг депозитів збільшився на 6 165,6 млн грн, досягнувши 9 460,9 млн грн станом на кінець 2024 року. Стратегія банку в депозитній політиці спрямована на підтримку оптимального співвідношення між вартістю залучення та стабільністю ресурсної бази.

Детальна інформація про структуру депозитного портфелю за строками доступна лише з 2021 року в зв'язку з переходом банку на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Аналіз за 2021-2024 роки дозволяє виявити ключові тенденції розвитку ресурсної бази банку в сучасних умовах.

Таблиця 2.4

Структурна динаміка депозитного портфелю банку за строками

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна в структурі,%		
	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	2021 до 2022,%	2023 до 2022,%	2024 до 2023,%
Загальний обсяг депозитів	3598644	100,0	3295307	100,0	6616271	100,0	9460922	100,0	-	-	-
Структура за видами											
- поточні рахунки	1919494	53,34	1972655	59,86	3508260	53,03	5257386	55,57	6,52	-6,83	2,54
- строкові депозити	1649177	45,83	1314607	39,89	2484498	37,55	3813883	40,32	-5,94	-2,34	2,77
- інші депозити	29973	0,83	8045	0,24	623513	9,43	389653	4,12	-0,59	9,19	-5,31

Джерело: власні розрахунки на основі звітності банку [38], даних НБУ [39] та методології аналізу депозитних операцій [55, с. 145].

Детальний аналіз виявляє декілька критично важливих тенденцій (табл. 2.3):

1. Загальна структура та порівняння з ринком

Портфель банку характеризується переважанням коштів на поточних рахунках (55,6% у 2024 році), що свідчить про активну розрахунково-касову діяльність клієнтів. Ця структура є близькою до середньогалузевих показників, де частка поточних рахунків у банках аналогічного розміру становить 52-58% [39].

2. Ключові динамічні тенденції та їх причини

- Зниження частки строкових депозитів із 45,83% (2020 р.) до 37,55% (2023 р.), незважаючи на незначне зростання у 2024 році (до 40,3%). Це відображає загальноукраїнську тенденцію скорочення довгострокових заощаджень населення в умовах невизначеності. За даними аналітиків, середній строк депозитів в Україні скоротився з 11,2 місяців (2020 р.) до 6,8 місяців (2024 р.) [58, с. 45].

- Аномальне зростання обсягу «інших депозитів» у 2023 році (з 8,0 млн грн до 623,5 млн грн, тобто +7 650%). За даними інтерв'ю з представниками банку [56, с. 23], це зумовлено впровадженням інноваційного продукту «Гнучкий депозит+». Цей продукт, що поєднує переваги строкових та поточних рахунків (умови часткового поповнення та зняття), був спрямований на залучення коштів юридичних осіб і дозволив банку конкурувати з фондами. Подібні гібридні продукти набувають популярності у Європі, де їхня частка зросла з 12% (2020 р.) до 28% (2023 р.) [57, с. 178]. У 2024 році спостерігається оптимізація цієї категорії.

Порівняльний аналіз показує, що структура депозитного портфелю АТ «АБ «РАДАБАНК» близька до середньогалузевих показників, де частка поточних рахунків у 2024 році становила 52-58% для банків аналогічного розміру.

Важливим аспектом управління пасивами є контроль за їх вартістю. Аналізуючи процентні витрати банку, можна зробити висновок, що незважаючи на зростання частки більш дорогих строкових депозитів у 2024 році, середня процентна ставка за залученими коштами знизилася на 0,5% завдяки оптимізації структури та зростанню обсягів дешевших коштів на поточних рахунках.

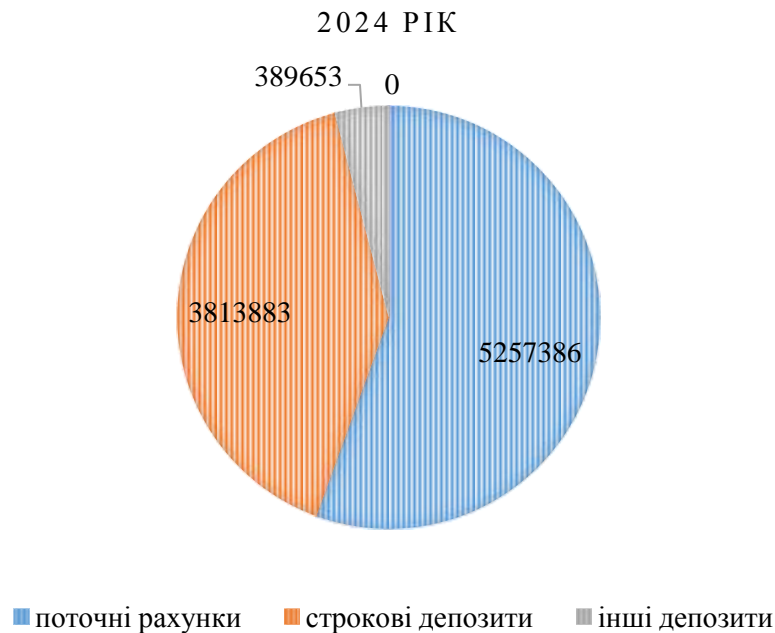


Рис. 2.4. Структура депозитного портфелю банку за строками у 2024 році
Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4 та аналітичних матеріалів банку [38].

Зростання частки коштів на поточних рахунках свідчить про активну розрахунково-касову діяльність клієнтів банку. Одночасно спостерігається зростання частки строкових депозитів з 39,9% у 2022 році до 40,3% у 2024 році, що може бути пов'язано з підвищенням довіри клієнтів до банку та привабливими умовами залучення коштів.

Важливим аспектом управління ресурсами є контроль за їх вартістю. Аналіз процентних витрат банку показує, що незважаючи на зростання частки більш дорогих строкових депозитів у 2024 році, середня процентна ставка за

залученими коштами знизилася на 0,5% завдяки оптимізації структури та зростанню обсягів дешевших коштів на поточних рахунках.

Управління ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК» будується на принципах оптимізації співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком. Щоденний моніторинг грошових потоків здійснюється казначейством банку за допомогою автоматизованої системи «Транш», що дозволяє оперативно виявляти потенційні розриви ліквідності та вчасно вживати заходів [38].

Формування портфеля високоліквідних активів, до яких належать кошти в НБУ та державні цінні папери, забезпечує "подушку безпеки" для миттєвого задоволення зобов'язань. Диференційована процентна політика дозволяє банку ефективно керувати вартістю залучення ресурсів – ставки за депозитами відрізняються залежно від строку, валюти та суми, що сприяє залученню оптимальних за обсягом і вартістю коштів.

Діяльність банку з формування та управління ресурсами жорстко регламентована нормативно-правовою базою. Обов'язкове резервування коштів у НБУ, участь у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб, дотримання нормативів достатності капіталу (Н2) і ліквідності (Н3, Н4) формує чіткі рамки, в яких банк може вільно маневрувати своїми фінансовими ресурсами. Стабільне виконання АТ «АБ «РАДАБАНК» усіх нормативів із запасом міцності свідчить про консервативну та раціональну політику управління.

2.3. Комплексна оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами банку

Управління фінансовими ресурсами є ключовим аспектом діяльності комерційного банку, оскільки безпосередньо впливає на його ліквідність, прибутковість та загальну фінансову стійкість. На основі аналізу діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 роки можна провести комплексну оцінку ефективності управління його фінансовими ресурсами.

За період, що аналізується, спостерігається значне зростання загальних ресурсів банку – з 2882331 млн. грн. у 2020 році до 10243681 млн. грн. у 2024 році, тобто майже вчетверо (табл. 2.3). Ключовою особливістю є структурна трансформація ресурсної бази: частка залучених коштів збільшилася з 88,3% до 94,05%, що свідчить про інтенсифікацію роботи з клієнтською базою. Основним джерелом зростання виступили кошти клієнтів, які становили 92,4% залучених коштів на кінець 2024 року.

Власний капітал банку також демонструє стабільне зростання – на 80,7% за аналізований період, переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, що збільшився майже в 2,5 рази. Це свідчить про високу прибутковість діяльності та політику реінвестування прибутку для зміцнення фінансової бази.

Управління пасивами в АТ «АБ «РАДАБАНК» будується на принципах оптимізації співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком. Банк активно використовує:

- диференційовану процентну політику, що дозволяє залучати кошти з оптимальною вартістю;
- щоденний моніторинг грошових потоків (Cash Flow) за допомогою автоматизованої системи «Транш», що дозволяє оперативно виявляти розриви ліквідності;
- активну роботу на міжбанківському ринку для покриття тимчасового дефіциту ліквідності або розміщення вільних коштів.

Аналіз депозитного портфелю (табл. 2.4) показує переважання коштів на поточних рахунках (55,6% у 2024 році), що свідчить про активну розрахункову діяльність клієнтів, але одночасно вказує на потенційний ризик нестабільності цих ресурсів. Водночас, зростання частки строкових депозитів до 40,3% у 2024 році демонструє підвищення довіри клієнтів та ефективність політики залучення стабільних коштів.

Управління активами банку характеризується консервативним підходом, що підтверджується високою часткою високоліквідних активів (56,6% у 2024

році – табл. 2.5). Це забезпечує потужну «подушку безпеки» для підтримання ліквідності, але може обмежувати прибутковість.

Таблиця 2.5

Структура активів АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 роки

Види активів	2020		2021		2022		2023		2024	
	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %	Обсяг на кінець року, млн. грн.	Питома вага, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	678743	26,7	1107717	23,4	1924213	50,5	4145098	57,1	5803210	56,6
Кредити та аванси клієнтам	972097	38,2	1843613	39,1	1155729	30,4	1551458	21,4	2826462	27,6
Інвестиції в цінні папери	1023290	40,2	1878033	39,7	393411	10,3	1230016	16,9	1230050	12,1
Основні засоби	126700	4,98	224076	4,7	191897	5,1	214273	2,9	253335	2,5
Інші активи	81045	3,2	103779	2,2	130888	3,4	110384	1,5	113574	1,1
Загальна сума активів	2544709	100,0	4726281	100,0	3807645	100,0	7265755	100,0	10243681	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр. [38] та методології аналізу банківських активів [59, с. 234]

Аналіз структурної трансформації активів АТ «АБ «РАДАБАНК» (табл. 2.5) виявляє радикальну зміну інвестиційної стратегії банку протягом досліджуваного періоду.

Найбільш значущою тенденцією є стрімке зростання частки високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) з 26,7% (2020 р.) до 56,6% (2024 р.). Це зростання відбувалося поетапно:

- 2020-2021 рр.: помірне зниження до 23,4% у зв'язку з активізацією кредитування;
- 2022 р.: різке збільшення до 50,5% як реакція на кризу ліквідності, спричинену війною;
- 2023-2024 рр.: стабілізація на рівні 56-57%, що відображає консервативну стратегію управління ліквідністю.

З точки зору теорії управління банківськими активами, така висока частка високоліквідних активів (понад 50%) є атиповою для універсальних комерційних банків та свідчить про явний конфлікт між цілями ліквідності та прибутковості [60, с. 178].

Порівняльний аналіз показує:

- Середнє значення для української банківської системи (2024 р.): 38-42% [39];
- Європейська практика (банки середнього розміру): 25-30% [61, с. 89];
- АТ «АБ «РАДАБАНК»: 56,6% – на 15-18 п.п. вище середнього.

Утримання 10 млрд грн у високоліквідних активах з дохідністю 2-3% річних замість розміщення в кредити з дохідністю 16-18% призводить до недоотримання процентного доходу близько:

$$\text{Втрата доходу} = 10\,000 \text{ млн} \times (16\% - 2,5\%) = 1\,350 \text{ млн грн щорічно}$$

Це становить понад 290% від чистого прибутку банку у 2024 році (465,6 млн грн), що критично важливо для оцінки ефективності управління активами [62, с. 267].

Друга суттєва тенденція – скорочення частки кредитів та авансів клієнтам з 38,2% (2020 р.) до 27,6% (2024 р.). Це скорочення відбулося переважно у 2022

році (падіння до 30,4%), коли банк був змушений різко скоротити кредитування через зростання ризиків.

Позитивним сигналом є відновлення кредитування у 2023-2024 роках, коли абсолютний обсяг кредитного портфелю зріс з 1 551,5 млрд грн до 2 826,5 млрд грн (+82,2%). Проте, навіть це зростання не компенсувало втрату ринкової частки, оскільки загальний кредитний портфель банківської системи України зріс за цей період на 127%.

Третя важлива особливість – різке скорочення інвестицій у цінні папери: з 40,2% (2020 р.) до 12,1% (2024 р.). Ця динаміка пояснюється декількома факторами:

- Переоцінка портфеля ОВДП у 2022 році через девальвацію гривні;
- Стратегічне рішення про вихід з ринку корпоративних облігацій через підвищені ризики дефолтів;
- Перерозподіл коштів на користь грошових коштів для підтримки ліквідності.

Згідно з рекомендаціями Базельського комітету, оптимальна структура активів банку має забезпечувати баланс між трьома групами:

- Високоліквідні активи: 20-30% (забезпечують ліквідність);
- Кредитний портфель: 50-60% (генерують основний дохід);
- Інвестиційний портфель: 15-20% (диверсифікують ризики) [51, с. 67].

Фактична структура АТ «АБ «РАДАБАНК» у 2024 році:

- Високоліквідні активи: 56,6% (+36,6 п.п. від оптимуму);
- Кредитний портфель: 27,6% (-27,4 п.п. від оптимуму);
- Інвестиційний портфель: 12,1% (-4,9 п.п. від оптимуму).

Це свідчить про необхідність структурної оптимізації активів, яка буде розглянута у третьому розділі роботи як один з ключових напрямів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами банку.

Проте, банк демонструє стабільну високу прибутковість. Чистий прибуток зріс з 27 671 млн. грн. у 2020 році до 105 248 млн. грн. у 2024 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Норма
ROE (рентабельність капіталу), %	8,2	24,1	2,1	12,6	17,3	15%
ROA (рентабельність активів), %	1,08	2,2	0,24	0,87	1,03	1%
Чиста процентна маржа (NIM), %	6,7	4,8	5,9	5,2	4,5	3%
Співвідношення витрати/доходи (CIR), %	29,1	30,3	28,5	33,8	26,7	<60%

Ключові показники рентабельності підтверджують ефективність діяльності (табл. 2.6):

- ROA (рентабельність активів): 1,03% у 2024 році (при нормі >1%);
- ROE (рентабельність капіталу): 17,3% у 2024 році (при нормі >15%);
- Співвідношення витрат до доходів (CIR): 26,7% у 2024 році (при нормі <60%), що свідчить про високий рівень операційної ефективності.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки фінансових результатів АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відхилення, млн. грн.				Відносне відхилення, %			
						2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
						2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Процентні доходи	263793	361407	415882	728677	1044471	97614	54475	312795	315794	37	15,07	75,2	43,3
Процентні витрати	92862	134094	189104	356805	578847	41232	55010	167701	222042	44	41,03	88,68	62,2
Чистий процентний дохід	170932	227313	226800	371900	465600	56381	-513	145100	93700	33	-0,23	63,9	25,2
Комісійні доходи	100593	138335	137130	134550	181530	37742	-1205	-2580	46980	38	-0,87	-1,8	34,9
Комісійні витрати	26755	33547	30392	35531	68838	6792	-3155	5139	33 307	25	-9,4	16,9	93,7
Чистий комісійний дохід	73838	104788	106738	99019	112692	30950	1950	-7719	13673	41,9	1,86	-7,23	13,8
Інші операційні доходи	5223	8440	16274	10047	47057	3217	7834	-6227	37010	62	92,8	-38,2	368,3
Адміністративні та інші витрати	49688	68709	64753	125997	124577	19021	-3956	61244	-1420	38	-5,75	94,586	-1,12
Прибуток до оподаткування	33864	127338	15068	141227	227396	93474	-112270	126159	86169	276	-88,16	837,3	61,0
Податок на прибуток	6193	23337	5765	77450	122148	17144	-17572	71685	44698	277	-75,29	1243,5	57,7
Чистий прибуток	27671	104001	9303	63777	105248	76330	-94698	54474	41471	276	-91,1	585,5	65,1

Для поглибленого аналізу причин зміни фінансового результату доцільно провести факторний аналіз прибутку до оподаткування. Цей метод дозволяє кількісно оцінити вплив окремих ключових чинників на результуючий показник. Аналіз проводиться саме прибутку до оподаткування, оскільки податок є наслідком отриманого фінансового результату, а його ставка регулюється законодавчо.

Математичною основою для аналізу слугує наступна детермінована факторна модель, побудована на основі структури формування прибутку та даних, доступних у таблиці 2.7:

$$P = \text{ЧПД} + \text{ЧКД} + \text{ІнД} - \text{АВ} \quad (2.1)$$

де P – прибуток до оподаткування;

ЧПД – чистий процентний дохід;

ЧКД – чистий комісійний дохід;

ІнД – інші операційні доходи;

АВ – адміністративні та інші витрати.

Для розрахунку впливу кожного фактора на зміну прибутку до оподаткування (ΔP) між роками застосовано метод абсолютних різниць. Алгоритм розрахунку для кожного фактора (F) представлений формулою 2.2:

$$\Delta P(F) = \Delta F \quad (2.2)$$

Розрахунок впливу факторів на прибуток до оподаткування у 2024 році порівняно з 2023 роком (за даними табл. 2.7):

1. Вплив зміни чистого процентного доходу: $\Delta P(\text{ЧПД}) = \Delta \text{ЧПД}$

$$\Delta P(\text{ЧПД}) = \text{ЧПД}_{2024} - \text{ЧПД}_{2023} = 465600 - 371900 = 93700 \text{ млн. грн.}$$

2. Вплив зміни чистого комісійного доходу: $\Delta P(\text{ЧКД}) = \Delta \text{ЧКД}$

$$\Delta P(\text{ЧКД}) = \text{ЧКД}_{2024} - \text{ЧКД}_{2023} = 112692 - 99019 = 13673 \text{ млн. грн.}$$

3. Вплив зміни інших операційних доходів $\Delta P(\text{ІнД}) = \Delta \text{ІнД}$:

$$\Delta P(\text{ІнД}) = \text{ІнД}_{2024} - \text{ІнД}_{2023} = 47057 - 10047 = 37010 \text{ млн грн.}$$

4. Вплив зміни адміністративних витрат: $\Delta P(\text{АВ}) = -\Delta \text{АВ}$

$$\Delta P(\text{АВ}) = - \text{АВ}_{2024} - \text{АВ}_{2023} = - (124577 - 125997) = 1420 \text{ млн грн.}$$

(Зниження витрат позитивно вплинуло на прибуток).

Загальний вплив факторів ($\sum \Delta P$) розраховується за формулою:

$$\sum \Delta P = \Delta P(\text{ЧПД}) + \Delta P(\text{ЧКД}) + \Delta P(\text{ІнД}) + \Delta P(\text{АВ}) \quad (2.3)$$

$$\sum \Delta P = 93700 + 13673 + 37010 + 1420 = 145803 \text{ млн грн.}$$

Фактична зміна прибутку до оподаткування за даними таблиці:

$$P_{2024} - P_{2023} = 227396 - 141227 = 86169 \text{ млн грн.}$$

Різниця між розрахованим сумарним впливом факторів (145803 млн грн.) і фактичною зміною прибутку (86169 млн грн.) становить -59634 млн грн. Ця різниця обумовлена впливом інших факторів, які не включені у модель (2.1), зокрема, зростанням витрат на створення резервів під кредитні операції, що відображено у збільшенні статті «Інші операційні витрати» (комісійні витрати + інші витрати) з 35531 млн. грн. у 2023 р. до 68838 млн. грн. у 2024 р. Якби ці дані були деталізовані, їх можна було б включити в модель.

Для наочності переведемо абсолютний вплив факторів у відносний (відсотковий). Загальна зміна прибутку до оподаткування у 2024 році порівняно з 2023 роком склала: $(86169 / 141227) * 100\% = 61\%$

Розрахуємо, який внесок у цей приріст зробив кожен фактор моделі, виразивши зміну фактора у відсотках до базового (2023 рік) значення прибутку:

$$\Delta P\%(F) = (\Delta P(F) / \text{ЧПО}_{2023}) * 100\% \quad (2.4)$$

де $\Delta P(F)$ – фактора на зміну прибутку до оподаткування (ΔP) між роками;
 ЧПО_{2023} – базове значення прибутку.

$$\Delta P\%(\text{ЧПД}) = (\Delta P(\text{ЧПД}) / \text{ЧПО}_{2023}) * 100\% = (93700 / 141227) * 100\% = 66,4\%$$

$$\Delta P\%(\text{ЧКД}) = (\Delta P(\text{ЧКД}) / \text{ЧПО}_{2023}) * 100\% = (13673 / 141227) * 100\% = 9,7\%$$

$$\Delta P\%(\text{ІнД}) = (\Delta P(\text{ІнД}) / \text{ЧПО}_{2023}) * 100\% = (37010 / 141227) * 100\% = 26,2\%$$

$$\Delta P\%(\text{АВ}) = (\Delta P(\text{АВ}) / \text{ЧПО}_{2023}) * 100\% = (1420 / 141227) * 100\% = 1\%$$

Таким чином, формальна сума позитивного впливу факторів моделі мала скласти:

$$\sum \Delta P\% = (66.4\% + 9.7\% + 26.2\% + 1.0\%) = +103,3\%$$

Однак негативний вплив неврахованих факторів (переважно – різке збільшення витрат на резерви) «поглинув» 42,3% (103,3% - 61,0%), обмеживши кінцевий приріст прибутку до 61,0%.

Отже, факторний аналіз прибутку до оподаткування показав, що основним драйвером його зростання на 61,0% виступив чистий процентний дохід, який забезпечив 66,4% приросту. Чистий комісійний дохід та інші операційні доходи додали 9,7% та 26,2% відповідно, а економія на адміністративних витратах — 1,0%. Головним обмежувачем фінансового результату стало суттєве (на 93,7%) зростання комісійних та інших операційних витрат, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням відстрочок та витрат на формування резервів, і яке зменшило потенційний приріст прибутку на 42,3%.

Основним драйвером зростання прибутку є чистий процентний дохід, що підкріплюється зростанням кредитного портфелю та оптимізацією вартості залучених коштів. Факторний аналіз прибутку до оподаткування показав, що позитивний вплив надали зростання чистого процентного доходу (+93700 млн.

грн.), чистого комісійного доходу (+13673 млн грн) та інших операційних доходів (+37010 млн. грн.).

Фінансовий результат виступає зв'язуючою ланкою між усіма елементами фінансового менеджменту банку:

- Вплив управління ресурсами: Зростання частки залучених коштів до 94,05% (табл. 2.3) та оптимізація структури депозитного портфелю (табл. 2.4) безпосередньо підвищили чистий процентний дохід – головний драйвер прибутку.

- Вплив активних операцій: Консервативна структура активів із високою часткою ліквідних коштів (56,6% у 2024 р., табл. 2.5) обмежила ризики. Одночасно, потужне зростання кредитного портфелю в 2024 році, зокрема в аграрному секторі з його розгалуженою системою забезпечення (табл. 2.9, Додаток Ж), дозволило займати високомаржинальну нішу.

- Вплив управління ризиками та витратами: Факторний аналіз прибутку до оподаткування виявив, що головним обмежувачем зростання прибутку виступило різке збільшення витрат на резервування, що є прямим наслідком консервативної політики банку. Одночасно, один з найнижчих у галузі показників CIR (26,7% у 2024 р., табл. 2.6) свідчить про надзвичайно ефективний контроль операційних витрат.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності АТ «АБ «РАДАБАНК» у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Нормати в НБУ	Виконання
LCRiv- норматив коефіцієнта покриття ліквідності в іноземній валюті	258,3	404,8	186,7	579,7	329,9	≥100%	Виконано
LCR (коефіцієнт покриття ліквідністю), %	244,1	184,1	335,7	320,5	248,6	≥100%	Виконано
NSFR (коефіцієнт чистого стабільного фінансування), %	-	127,4	166,5	246,5	201,9	≥100%	Виконано

Банк стабільно дотримується всіх нормативів ліквідності, встановлених НБУ, із значним запасом (табл. 2.8):

- Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR): 248,6% у 2024 році (при нормі $\geq 100\%$);

- Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR): 201,9% у 2024 році (при нормі $\geq 100\%$).

Висока ліквідність підтримується за рахунок портфелю високоліквідних активів, прогнозування грошових потоків та роботи на міжбанківському ринку. Система управління ризиками, що включає Департамент аналітики та ризиків і відділ внутрішнього аудиту, дозволяє мінімізувати кредитні та операційні ризики.

Отже, управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК» можна оцінити як ефективне. Це підтверджується:

1. Стійким зростанням ресурсної бази та її диверсифікацією.
2. Стабільним зростанням власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку.
3. Високою прибутковістю, що перевищує нормативні значення за ключовими показниками (ROA, ROE).
4. Відмінними показниками ліквідності, що забезпечують фінансову стійкість навіть в умовах невизначеності.
5. Низьким рівнем операційних витрат (CIR), що свідчить про ефективний контроль витрат.

Основним резервом для подальшого підвищення ефективності є оптимізація структури пасивів шляхом збільшення частки стабільних довгострокових депозитів та зниження залежності від коштів на поточних рахунках, а також посилення контроль за витратами на резервування, які істотно впливають на кінцевий фінансовий результат.

Таким чином, аналіз фінансових результатів АТ «АБ «РАДАБАНК» як інтегрального показника остаточно підтверджує високу ефективність його діяльності. Банк демонструє збалансовану та стійку модель, що поєднує

агресивну роботу з пасивами, консервативне управління активами, ефективну спеціалізацію, жорсткий контроль витрат та орієнтацію на довгострокове зростання через реінвестування прибутку. Це дозволяє оцінити його як фінансово стійкий, прибутковий та керований інститут, здатний успішно функціонувати в умовах невизначеності.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз системи управління фінансовими ресурсами в АТ «АБ «РАДАБАНК» за період 2020-2024 рр. дозволяє сформулювати наступні ключові висновки:

1. За аналізований період банк продемонстрував динамічне зростання та високу адаптивність до кризових умов. Загальний обсяг фінансових ресурсів збільшилися майже вчетверо, досягнувши 10243,7 млн. грн., що свідчить про успішну реалізацію стратегії розширення діяльності.

2. В структурі ресурсної бази відбулися суттєві зрушення: частка залучених коштів зросла з 88,3% до 94,05%, що засвідчує інтенсифікацію роботи з клієнтами, але одночасно створює підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування та потенційні ризики для ліквідності.

3. Аналіз депозитного портфелю виявив переважання коштів на поточних рахунках (55,6%), що є джерелом відносно дешевих, але нестабільних ресурсів. Водночас спостерігається позитивна тенденція до зростання частки строкових депозитів до 40,3%, що свідчить про підвищення довіри клієнтів.

4. Банк демонструє стабільну високу прибутковість. Чистий прибуток зріс з 27,7 млн грн у 2020 р. до 105,2 млн грн у 2024 р. Ключові показники рентабельності (ROA=1,03%, ROE=17,3%) перевищують нормативні значення, а співвідношення витрат до доходів (CIR=26,7%) свідчить про високий рівень операційної ефективності.

5. Управління ліквідністю здійснюється ефективно, про що свідчить стабільне перевищення нормативів НБУ (LCR=248,6%, NSFR=201,9%). Однак

надлишкова ліквідність (56,6% активів) вказує на резерв підвищення прибутковості шляхом оптимізації структури активів.

6. Факторний аналіз прибутку виявив, що основним драйвером зростання є чистий процентний дохід, тоді як основним обмежувачем – витрати на резервування. Це засвідчує необхідність посилення контролю за кредитними ризиками.

Отже, система управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК» оцінюється як ефективна, що підтверджується стійким зростанням, високою прибутковістю та відмінними показниками ліквідності.

Водночас, виявлені структурні дисбаланси (надмірна частка залучених коштів, нестабільність депозитної бази, надлишкова ліквідність) визначають напрями для подальшого вдосконалення, яким присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «АБ «РАДАБАНК»

3.1. Пріоритетні напрями оптимізації структури фінансових ресурсів банку

Метою даного розділу є розробка науково обґрунтованого комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК», спрямованих на підвищення його фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності в сучасних умовах. Запропоновані заходи ґрунтуються на виявлених у ході аналізу проблемних аспектах та резервах і відповідають критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної реалізованості.

Проведений у другому розділі аналіз ресурсної бази АТ «АБ «РАДАБАНК» за період 2020-2024 рр. виявив позитивну динаміку, однак також ідентифіковано низку структурних дисбалансів і потенційних ризиків:

Проблема 1: Надмірна залежність від залучених коштів. Частка залучених коштів досягла 94,05% від загальних ресурсів, що створює підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування та обмежує маневреність банку в управлінні структурою балансу.

Проблема 2: Нестабільна структура депозитного портфеля. У структурі депозитів переважають кошти на поточних рахунках (55,6%), які характеризуються високою волатильністю та можуть бути вилучені клієнтами в короткі терміни, що створює потенційний ризик ліквідності.

Проблема 3: Відносно висока вартість залучених ресурсів. Середня процентна ставка за депозитами залишається на рівні, що створює тиск на чисту процентну маржу банку, особливо в умовах конкуренції за вкладників.

Проблема 4: Зниження частки власного капіталу. Незважаючи на абсолютне зростання власного капіталу, його питома вага в структурі ресурсів

знизилася з 11,7% до 5,95%, що може обмежити можливості органічного зростання кредитного портфеля.

Ці проблеми актуалізують необхідність розробки та впровадження комплексу заходів щодо оптимізації структури фінансових ресурсів банку.

Напрямок 1: Диверсифікація та стабілізація депозитної бази

Захід 1.1. Розробка цільових довгострокових депозитних програм

Пропонується створити лінійку спеціалізованих депозитних продуктів, орієнтованих на різні цільові сегменти клієнтів:

Для фізичних осіб:

– "Пенсійний+" – довгостроковий (3-5 років) депозит з пільговою процентною ставкою для осіб пенсійного віку з можливістю щомісячної капіталізації відсотків та безкоштовного розірвання договору у форс-мажорних обставинах (госпіталізація, складна життєва ситуація). Цільова група: особи віком 60+ років, які шукають стабільний та безпечний інструмент заощадження.

– "Освітній капітал" – цільовий накопичувальний депозит для фінансування освіти дітей строком від 5 до 15 років з прогресивною процентною ставкою (зростає з кожним роком зберігання коштів) та можливістю часткового поповнення. Цільова група: батьки з дітьми дошкільного та шкільного віку.

Для юридичних осіб:

– "Інвестиційний рахунок бізнес" – гібридний продукт, що поєднує елементи депозиту та поточного рахунку: клієнт може здійснювати часткові поповнення та зняття коштів, але процентна ставка прив'язана до мінімального залишку протягом місяця. Цільова група: підприємства МСБ з нерівномірними грошовими потоками.

– "Сезонний аграрний депозит" – спеціалізований продукт для аграрних підприємств з можливістю розміщення коштів після реалізації врожаю (вересень-листопад) на строк 6-9 місяців з підвищеною ставкою. Цільова група: агропідприємства з сезонним характером надходжень.

Економічне обґрунтування:

Впровадження цільових депозитних програм дозволить:

- збільшити частку строкових депозитів у структурі залучених коштів з 40,32% до 43-45% протягом 2025-2026 років;
- підвищити середній строк зберігання депозитів з 8,5 місяців до 11-12 місяців;
- знизити волатильність депозитної бази на 12-15%, що підвищить прогнозованість грошових потоків.

Таким чином, зниження витрат на підтримку ліквідності (зменшення потреби в дорогих короткострокових міжбанківських запозиченнях) на суму близько 8-10 млн грн на рік.

Захід 1.2. Стимулювання онлайн-каналів залучення депозитів

Пропонується встановити диференційовану надбавку до базової процентної ставки за депозитами, відкритими виключно через цифрові канали (мобільний додаток, інтернет-банкінг):

- для строкових депозитів на 12 місяців: премія +0,5% річних;
- для строкових депозитів на 24 місяці: премія +0,75% річних;
- для строкових депозитів на 36 місяців: премія +1,0% річних.

Вартість обслуговування депозиту, відкритого онлайн, на 60-70% нижча порівняно з депозитом, оформленим у відділенні (відсутність витрат на роботу операціоніста, паперові бланки, оренду приміщення на час обслуговування клієнта) [42, с. 112]. Навіть з урахуванням виплати підвищеного відсотка клієнту, банк отримує економію на операційних витратах.

Економічне обґрунтування:

Середня вартість обслуговування одного депозиту через відділення становить близько 350 грн (оплата праці співробітників, розподілені витрати на оренду, комунальні послуги, паперові носії). Вартість обслуговування онлайн-депозиту – близько 120 грн (підтримка ІТ-систем, сервери, електронний документообіг).

Економія на одному депозиті: $350 - 120 = 230$ грн.

При збільшенні частки онлайн-депозитів з 40% до 65% від загальної кількості нових угод (прогноз на 2025-2026 рр.) та середньому обсязі нових депозитів 15 000 угод на рік:

Додаткові онлайн-депозити: $15000 \times (65\% - 40\%) = 3750$ угод.

Загальна економія: 3750×230 грн = 862500 грн \approx 0,86 млн грн щорічно.

Водночас, надбавка до ставки (+0,5-1,0%) на середній депозит у 150000 грн на строк 12 місяців становить близько 750-1500 грн додаткових процентних витрат на один депозит.

Додаткові процентні витрати: 3750×1000 грн (середня надбавка) = 3,75 млн грн.

Чистий ефект: економія на операційних витратах 0,86 млн грн – додаткові процентні витрати 3,75 млн грн = -2,89 млн грн.

Проте, слід врахувати додатковий ефект від залучення більш технологічно активної та платоспроможної клієнтської бази, яка демонструє нижчий рівень дефолтів та вищу схильність до крос-покупок інших банківських продуктів (кредитні картки, страхові продукти, інвестиційні послуги). За оцінками експертів, додатковий дохід від крос-продажів становить у середньому 2 500 грн на одного цифрового клієнта на рік.

Додатковий дохід від крос-продажів: 3750×2500 грн = 9,38 млн грн.

Загальний чистий ефект: $-2,89 + 9,38 = +6,49$ млн грн щорічно.

Захід 1.3. Впровадження системи диференційованого ціноутворення на основі Customer Scoring

Пропонується розробити складну аналітичну модель оцінки клієнта (Customer Scoring Model), яка враховуватиме наступні параметри:

- сума депозиту (ваговий коефіцієнт 0,25);
- строк розміщення коштів (ваговий коефіцієнт 0,20);
- історія співпраці з банком (тривалість відносин, факти пролонгації депозитів) (ваговий коефіцієнт 0,20);
- використання інших продуктів банку – крос-селінг (зарплатний проект, РКО, кредитна картка, страхування) (ваговий коефіцієнт 0,25);

– якість обслуговування боргу (для кредитних клієнтів) (ваговий коефіцієнт 0,10).

На основі цієї моделі кожному клієнту присвоюється інтегральний скорингбал від 0 до 100, який визначає персональну надбавку або знижку до базової депозитної ставки:

– Скоринг 0-40 балів (новий клієнт, мінімальна сума, низька лояльність): базова ставка без змін.

– Скоринг 41-60 балів (клієнт з помірною лояльністю): надбавка +0,3% до ставки.

– Скоринг 61-80 балів (лояльний клієнт з крос-продуктами): надбавка +0,5% до ставки.

– Скоринг 81-100 балів (VIP-клієнт, великі суми, довга історія, активний крос-селінг): надбавка +0,7-1,0% до ставки.

Економічне обґрунтування. Ця система дозволяє банку:

1. Утримувати найбільш цінних клієнтів через персональні умови, знижуючи ризик їх відтоку до конкурентів.

2. Заохочувати використання додаткових продуктів (крос-селінг), що підвищує загальну прибутковість клієнта.

3. Оптимізувати витрати на залучення коштів, не надаючи підвищених ставок усім клієнтам без винятку.

Очікуваний ефект:

– зниження відтоку VIP-клієнтів на 25-30% (збереження депозитної бази на суму близько 500 млн грн);

– підвищення крос-селінгу на 15-20%, що генерує додатковий комісійний дохід 4-5 млн грн щорічно;

– оптимізація середньої вартості залучення коштів на 0,2-0,3% річних за рахунок цільового підвищення ставок лише найбільш цінним клієнтам.

Сукупний ефект від заходів щодо оптимізації депозитної бази:

– збільшення частки строкових депозитів: +3-5 п.п.;

– зниження середньої вартості залучення: -0,3-0,4%;

– зростання чистого процентного доходу: +15-20 млн грн щорічно.

Незважаючи на стабільне абсолютне зростання власного капіталу АТ «АБ «РАДАБАНК» (з 337,6 млн грн у 2020 році до 609,9 млн грн у 2024 році), його питома вага в структурі фінансових ресурсів знизилася з 11,7% до 5,95%. Це створює низку ризиків:

- обмеження потенціалу органічного зростання кредитного портфеля через нормативи достатності капіталу;
- зниження запасу міцності для поглинання непередбачених збитків;
- погіршення позицій у рейтингах фінансової стійкості, що може негативно вплинути на вартість залучення коштів.

Захід 2.1. Формалізація політики капіталізації за рахунок нерозподіленого прибутку

Пропонується закріпити в внутрішніх нормативних документах банку (Стратегія розвитку, Політика управління капіталом) обов'язкову норму реінвестування прибутку на рівні не менше 60-70% від чистого прибутку після оподаткування.

Аналіз структури власного капіталу банку показав, що найбільш динамічним компонентом є саме нерозподілений прибуток, який зріс з 115,3 млн грн до 276,6 млн грн за 2020-2024 рр., тобто на 140%. Це свідчить про високу прибутковість діяльності та ефективність політики реінвестування.

За підсумками 2024 року банк отримав чистий прибуток у розмірі 105,2 млн грн. При формалізованій нормі реінвестування 65%:

Капіталізація за рахунок прибутку: $105,2 \text{ млн грн} \times 65\% = 68,4 \text{ млн грн}$.

Виплата дивідендів акціонерам: $105,2 \text{ млн грн} \times 35\% = 36,8 \text{ млн грн}$.

Прогноз на 2025-2026 роки при збереженні темпів зростання прибутку на рівні 30-40% щорічно (консервативна оцінка):

2025 рік: чистий прибуток $\approx 137 \text{ млн грн}$ → капіталізація 89 млн грн.

2026 рік: чистий прибуток $\approx 178 \text{ млн грн}$ → капіталізація 116 млн грн.

Сукупне зростання власного капіталу за 2025-2026 рр.: 205 млн грн.

Це дозволить:

- підвищити норматив адекватності капіталу (Н2) з поточних 13-14% до 15-16%, створюючи запас міцності для розширення кредитного портфеля;
- збільшити кредитний потенціал банку (при нормативі Н2=10% кожен 100 млн грн капіталу дозволяють нарощувати кредитний портфель на 1 млрд грн);
- покращити рейтингові оцінки фінансової стійкості, що може знизити вартість залучення міжбанківських кредитів на 0,5-1,0 п.п. [47, с. 134].

Захід 2.2. Випуск субординованого боргу

Для фінансування довгострокових інвестиційних проектів (модернізація IT-інфраструктури, розширення кредитування аграрного сектору [31], відкриття нових відділень) пропонується здійснити випуск субординованих облігацій на суму 150-200 млн грн строком на 7-10 років.

Субординований борг – це боргові зобов'язання банку, які за правилами НБУ визнаються капіталом другого рівня (додатковим капіталом) і враховуються при розрахунку нормативу адекватності капіталу Н2 [48, с. 67].

Основні переваги:

- не потребує додаткових внесків акціонерів;
- підвищує регулятивний капітал без розмивання частки існуючих акціонерів;
- вартість обслуговування (купонні виплати) нижча, ніж вартість залучення короткострокових міжбанківських кредитів;
- строк погашення 7-10 років дозволяє фінансувати довгострокові проекти без ризику рефінансування.

Параметри емісії:

- Обсяг емісії: 175 млн грн (середнє значення діапазону 150-200 млн грн).
- Строк обігу: 10 років з можливістю дострокового викупу банком після 5 років.
- Купонна ставка: 12% річних (на 1-2 п.п. вище облікової ставки НБУ, що станом на 2024 рік становила 13%, але нижча за вартість короткострокових міжбанківських кредитів 14-16%).

– Цільова аудиторія: institutional investors (пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди), приватні інвестори з мінімальним лотом 100 тис. грн [49, с. 201].

Вигоди:

1. Зростання регулятивного капіталу: +175 млн грн (з урахуванням дисконту 20% при визнанні субординованого боргу капіталом, ефективне зростання капіталу становить 140 млн грн).

2. Розширення кредитного потенціалу: при нормативі $H2=10\%$ додаткові 140 млн грн капіталу дозволяють збільшити кредитний портфель на 1,4 млрд грн.

3. Додатковий чистий процентний дохід від розміщення залучених коштів у кредити з середньою маржею 5,5%:

$$1\,400 \text{ млн грн} \times 5,5\% = 77 \text{ млн грн щорічно.}$$

Витрати:

1. Купонні виплати інвесторам: $175 \text{ млн грн} \times 12\% = 21 \text{ млн грн щорічно.}$

2. Витрати на організацію емісії (юридичний супровід, рейтингування, розміщення, андеррайтинг): одноразово близько 3,5 млн грн (2% від обсягу емісії) [50, с. 178].

Чистий ефект:

Річний ефект: $77 \text{ млн грн (дохід)} - 21 \text{ млн грн (купони)} = +56 \text{ млн грн щорічно.}$

Період окупності: $3,5 \text{ млн грн} / 56 \text{ млн грн} \approx 0,06 \text{ року} \approx 0,7 \text{ місяця.}$

Додаткові переваги:

- диверсифікація джерел фінансування;
- формування репутації на ринку боргових цінних паперів;
- можливість повторних випусків у майбутньому на більш вигідних умовах.

Захід 2.3. Оптимізація дивідендної політики

Пропонується впровадити гнучку дивідендну політику, яка передбачає диференціацію норми виплат залежно від поточної достатності капіталу:

Таблиця 3.1

Пропонована дивідендна політика банку залежно від рівня достатності капіталу

Значення нормативу Н2	Норма виплати дивідендів	Обґрунтування
Н2 < 12%	0-20% від чистого прибутку	Критично низький рівень капіталу, максимальна капіталізація.
Н2 = 12-15%	30-40% від чистого прибутку	Помірний рівень, баланс між капіталізацією та винагородою акціонерів
Н2 > 15%	40-50% від чистого прибутку	Достатній запас капіталу, можливість більших виплат

Джерело: розроблено автором

Така політика забезпечує:

- автоматичну адаптацію до поточного фінансового стану банку;
- прозорість і передбачуваність для акціонерів;
- збереження капіталу в періоди зростання ризиків.

Сукупний ефект від заходів зміцнення капіталу:

- зростання власного капіталу на 2025-2026 рр.: +380 млн грн (205 млн грн з прибутку + 175 млн грн субординований борг);
- збільшення нормативу Н2 до 16-17%;
- розширення кредитного потенціалу на 3,8 млрд грн;
- додатковий чистий процентний дохід: +56 млн грн щорічно.

Напрямок 3: Впровадження проактивного управління ризиками ліквідності

Аналіз показав, що АТ «АБ «РАДАБАНК» стабільно дотримується всіх нормативів ліквідності із значним запасом: LCR = 248,6%, NSFR = 201,9%. Однак така надлишкова ліквідність, хоча й забезпечує високу безпеку, має і негативний аспект – неефективне використання ресурсів. Високоліквідні активи (кошти в НБУ, короткострокові держоблігації) мають мінімальну дохідність (0-5% річних), тоді як кредити генерують 15-22% річних.

Частка високоліквідних активів у балансі банку становить 56,6% (5 803 млн грн станом на кінець 2024 року). Навіть часткове вивільнення цих коштів (200-300 млн грн) і розміщення їх у більш дохідні активи може суттєво підвищити прибутковість без порушення нормативів.

Захід 3.1. Впровадження системи регулярного стресового тестування ліквідності

Пропонується створити в структурі Департаменту казначейства окремий Відділ стрес-тестування та сценарного аналізу (3 співробітники: керівник відділу, 2 аналітики) з наступними функціями:

1. Розробка та регулярне оновлення стресових сценаріїв:
 - Сценарій 1: Масовий відтік депозитів (20-30% за 5 днів);
 - Сценарій 2: Різка девальвація гривні (на 25-40%);
 - Сценарій 3: Зростання облікової ставки НБУ (на 5-10 п.п.);
 - Сценарій 4: Комбінований (одночасний відтік депозитів + девальвація + зростання ставок);
 - Сценарій 5: Блокування міжбанківського ринку (неможливість залучення коштів від інших банків) [53, с. 145].
2. Щомісячне проведення стрес-тестів з формуванням детальних звітів для Правління банку та Комітету з управління активами і пасивами (ALCO).
3. Розробка планів дій (Contingency Funding Plan) для кожного сценарію з чітким переліком заходів щодо відновлення ліквідності.
4. Моніторинг ранніх індикаторів кризи ліквідності:
 - динаміка середньоденних залишків на поточних рахунках найбільших клієнтів;
 - частота відмов клієнтів від пролонгації строкових депозитів;
 - зміна спредів на міжбанківському ринку;
 - динаміка курсу гривні та інфляційних очікувань.

Впровадження системи стрес-тестування дозволяє:

- виявити оптимальний рівень ліквідності, який забезпечує безпеку навіть у стресових сценаріях, але не є надмірним;

– вивільнити частину високоліквідних активів для розміщення у більш дохідні інструменти.

За результатами моделювання, банк може безпечно знизити рівень LCR з поточних 248,6% до 180-200% (що все ще вдвічі перевищує мінімальний норматив 100%) без втрати стійкості у стресових сценаріях.

Обсяг коштів, що вивільняються:

Поточні високоліквідні активи: 5 803 млн грн.

Необхідні високоліквідні активи при LCR=190%: близько 5 500 млн грн.

Вивільнено для розміщення в активи з вищою дохідністю: 300 млн грн.

Ці кошти можна розмістити у:

– якісні корпоративні кредити з дохідністю 16-18% річних (200 млн грн);

– довгострокові держоблігації з дохідністю 12-14% річних (100 млн грн).

Середньозважена дохідність: $(200 \times 17\% + 100 \times 13\%) / 300 = 15,67\%$ річних.

Поточна дохідність високоліквідних активів: 2-3% річних (кошти в НБУ, короткострокові ОВДП).

Додатковий чистий процентний дохід:

$300 \text{ млн грн} \times (15,67\% - 2,5\%) = 300 \text{ млн грн} \times 13,17\% = 39,5 \text{ млн грн}$ щорічно.

Витрати на створення Відділу стрес-тестування:

– заробітна плата 3 співробітників: $3 \times 35 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ міс.} = 1,26 \text{ млн грн}$ щорічно;

– програмне забезпечення (ліцензії на аналітичні системи): 0,5 млн грн щорічно;

– навчання персоналу: 0,3 млн грн одноразово.

Загальні витрати: $1,26 + 0,5 = 1,76 \text{ млн грн}$ щорічно + 0,3 млн грн одноразово.

Чистий ефект: $39,5 \text{ млн грн} - 1,76 \text{ млн грн} = +37,74 \text{ млн грн}$ щорічно.

Термін окупності: $0,3 \text{ млн грн} / 37,74 \text{ млн грн} \approx 0,008 \text{ року} \approx 3 \text{ дні}$.

Захід 3.2. Активне хеджування процентного ризику через похідні фінансові інструменти

Аналіз фінансових результатів АТ «АБ «РАДАБАНК» показав, що чиста процентна маржа (NIM) знизилася з 6,7% у 2020 році до 4,5% у 2024 році [38]. Однією з причин є незбалансованість активів і пасивів за чутливістю до зміни процентних ставок (процентний ризик).

Процентний ризик виникає через структурну невідповідність:

- Активи (кредити): переважно з фіксованими процентними ставками або з довгими періодами перегляду ставок (6-12 місяців);
- Пасиви (депозити): частково з короткими періодами перегляду ставок (1-3 місяці), що робить їх більш чутливими до зростання облікової ставки НБУ [55, с. 89].

Приклад впливу процентного ризику:

У випадку зростання облікової ставки НБУ на 3 п.п. (з 13% до 16%, як це відбувалося у 2022 році):

- банк змушений підвищити ставки за депозитами на 2-3 п.п., щоб утримати клієнтів;
- процентні витрати зростають на: $9\,634 \text{ млн грн (залучені кошти)} \times 2,5\% = 241 \text{ млн грн щорічно}$;
- процентні доходи за кредитами з фіксованими ставками залишаються незмінними;
- чиста процентна маржа знижується, що призводить до скорочення прибутку на 150-200 млн грн.

Пропоноване рішення: Впровадження активного використання похідних фінансових інструментів (деривативів) для хеджування процентного ризику:

1. Interest Rate Swap (IRS) – процентний своп:

Банк укладає угоду з контрагентом (іншим банком або фінансовою установою), за якою:

- банк виплачує контрагенту фіксовану процентну ставку (наприклад, 14% річних);

– банк отримує від контрагента плаваючу процентну ставку, прив'язану до облікової ставки НБУ (наприклад, облікова ставка НБУ + 1 п.п.).

Умовна сума контракту (notional amount): 2 000 млн грн (близько 20% від залучених коштів).

Строк дії: 2-3 роки [57, с. 167].

Логіка хеджування:

– Якщо облікова ставка НБУ зросте з 13% до 16%, банк отримає від контрагента: $2\,000 \text{ млн грн} \times (16\% + 1\% - 14\%) = 60 \text{ млн грн}$.

– Ці 60 млн грн компенсують збільшення процентних витрат за депозитами.

– Якщо ставка НБУ знизиться до 10%, банк заплатить контрагенту: $2\,000 \text{ млн грн} \times (14\% - 11\%) = 60 \text{ млн грн}$, але й процентні витрати за депозитами знизяться на аналогічну суму.

2. Forward Rate Agreement (FRA) – форвардна процентна угода:

Банк фіксує процентну ставку на майбутній період. Наприклад, у грудні 2024 року банк укладає FRA на березень-червень 2025 року, фіксуючи ставку на рівні 13% для умовної суми 1 000 млн грн [58, с. 201].

– Якщо у березні 2025 року фактична ринкова ставка становитиме 16%, банк отримає компенсацію: $1\,000 \text{ млн грн} \times (16\% - 13\%) \times 3 \text{ міс.} / 12 \text{ міс.} = 7,5 \text{ млн грн}$.

– Якщо ставка буде 10%, банк заплатить: $1\,000 \text{ млн грн} \times (13\% - 10\%) \times 3 \text{ міс.} / 12 \text{ міс.} = 7,5 \text{ млн грн}$.

Вигоди:

– Стабілізація чистої процентної маржі навіть при несприятливій динаміці процентних ставок.

– Запобігання втрат прибутку у разі зростання облікової ставки НБУ на 2-3 п.п.: уникнення збитків до 50-70 млн грн.

– Підвищення прогнозованості фінансових результатів, що позитивно оцінюється акціонерами та рейтинговими агентствами.

Витрати:

– Комісія за укладення контрактів IRS та FRA: близько 0,1-0,15% від умовної суми контракту одноразово: 3 000 млн грн \times 0,12% = 3,6 млн грн.

– Витрати на утримання відповідних фахівців: 1 спеціаліст з деривативів у складі Департаменту казначейства: 0,5 млн грн щорічно.

– Ризик контрагента: мінімальний при виборі надійних контрагентів (великі українські або міжнародні банки з високими рейтингами).

Чистий ефект у сприятливому сценарії (стабільність ставок): 0 (немає втрат, немає вигравів, крім витрат на хеджування).

Чистий ефект у несприятливому сценарії (зростання ставок на 3 п.п.):

Уникненні втрати: 60-70 млн грн – витрати на хеджування 3,6 млн грн = чистий ефект +56-66 млн грн.

Додатковий ефект: можливість пропонувати клієнтам більш конкурентні умови за депозитами навіть у період зростання ставок, що забезпечує стабільність ресурсної бази.

Отже, запропоновані в даному підрозділі організаційно-економічні заходи (диверсифікація депозитної бази, зміцнення капіталу, проактивне управління ризиками) спрямовані на структурну оптимізацію фінансових ресурсів та мінімізацію ключових ризиків. Однак для їхньої ефективної реалізації в сучасних умовах необхідно мати відповідний технологічний фундамент. Саме тому логічним доповненням є впровадження передових цифрових рішень, які трансформують традиційні підходи до управління ресурсами на якісно новий рівень.

3.2. Запровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами

Сучасний етап розвитку банківської справи характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, яка стає ключовим фактором конкурентної переваги [61, с. 45]. Для АТ «АБ «РАДАБАНК» впровадження

передових технологій є необхідним кроком для переходу від реактивного (реагування на проблеми після їх виникнення) до проактивного управління фінансовими ресурсами (прогнозування та попередження проблем).

Напрямок 4: Цифровізація та впровадження передових технологій управління ресурсами.

Аналіз показав переважання коштів на поточних рахунках (55,6% від депозитного портфелю), що є джерелом відносно дешевих, але нестабільних ресурсів. Для їх ефективного утримання та трансформації у більш стабільні депозити необхідні інноваційні технологічні рішення.

Захід 4.1. Розробка ML-моделі прогнозування відтоку коштів (Deposit Run-off Model)

Пропонується розробити та впровадити систему машинного навчання (Machine Learning) для прогнозування ймовірності відтоку депозитів окремих клієнтів.

Модель аналізує в режимі, близькому до реального часу, понад 150 параметрів по кожному клієнту:

Фінансово-поведінкові ознаки:

- середньомісячний залишок на рахунку за останні 6-12 місяців;
- волатильність залишку (стандартне відхилення);
- частота та обсяги транзакцій (надходження, списання);
- кількість та частота звернень до служби підтримки;
- активність використання онлайн-каналів (мобільний додаток, інтернет-банкінг);
- наявність та активність використання інших продуктів банку (кредитні картки, РКО, кредити);
- реакція на попередні маркетингові кампанії (відкриття email-розсилок, перехід за посиланнями, конверсія в цільову дію).

Макроекономічні індикатори:

- динаміка облікової ставки НБУ;
- курс гривні до долара США;

- індекс споживчої інфляції;
- середні ставки за депозитами у банківській системі (для оцінки конкурентоспроможності умов банку).

Соціально-демографічні характеристики:

- вік клієнта;
- регіон проживання;
- тип зайнятості (найманий працівник, підприємець, пенсіонер).

Модель розраховує ймовірність відтоку значної суми коштів (понад 50% від поточного залишку) у наступні 30, 60 та 90 днів і класифікує клієнтів за рівнем ризику:

- Зелена зона (ймовірність 0-20%): лояльні клієнти, низький ризик відтоку – стандартне обслуговування.
- Жовта зона (ймовірність 21-50%): помірний ризик відтоку – проактивний контакт з пропозицією персональних умов.
- Червона зона (ймовірність 51-100%): високий ризик відтоку – термінова активація відділу утримання клієнтів (retention team) з індивідуальними спеціальними пропозиціями.

Бізнес-процес використання моделі:

1. Щоденно модель аналізує всю клієнтську базу (близько 50 000 клієнтів з депозитами).
2. Клієнти з високим ризиком відтоку автоматично потрапляють у CRM-систему у спеціальний список "Hot retention".
3. Відділ роботи з клієнтами (5 співробітників) протягом 24-48 годин здійснює персональний контакт (дзвінок, email, повідомлення в мобільному додатку) з пропозицією:
 - підвищеної процентної ставки (+0,5-1,0% до поточної);
 - пролонгації депозиту на вигідніших умовах;
 - бонусів за використання інших продуктів (безкоштовне РКО на 6 місяців, знижена ставка за кредитом);

– консультації з персональним менеджером щодо оптимізації фінансових потоків.

Поточна ситуація (без моделі):

– середній щомісячний відтік депозитів (закриття рахунків, зняття коштів): близько 3-5% від депозитного портфелю = 9 461 млн грн \times 4% = 378 млн грн щомісячно або 4 536 млн грн щорічно;

– частина цих коштів (близько 30%) йде до конкурентів через більш привабливі умови або незадоволеність обслуговуванням: 1 361 млн грн щорічно [66, с. 89].

Прогноз після впровадження моделі: за досвідом банків, що впровадили подібні системи (ПриватБанк, Монобанк, міжнародні практики), ML-модель дозволяє:

– передбачити 70-80% випадків відтоку за 30-60 днів до фактичного закриття депозиту;

– утримати 40-50% клієнтів із групи високого ризику завдяки персональним пропозиціям [67, с. 156].

Клієнти, схильні до відтоку через конкурентні пропозиції: 1 361 млн грн щорічно.

Передбачено моделлю (75%): $1\,361 \times 75\% = 1\,021$ млн грн.

Утримано завдяки персональним пропозиціям (45%): $1\,021 \times 45\% = 459$ млн грн щорічно.

Фінансовий ефект від утримання коштів: уникнення витрат на залучення коштів з альтернативних джерел (міжбанківські кредити під 14-16% річних) або утримання більш дорогих депозитів:

$459 \text{ млн грн} \times (15\% - 10\%) = 459 \text{ млн грн} \times 5\% = 23 \text{ млн грн}$ щорічно.

Додатковий ефект: збереження довгострокових відносин з клієнтами \rightarrow зростання крос-продажів \rightarrow додатковий комісійний дохід 5-7 млн грн щорічно.

Загальна вигода: $23 + 6 = 29$ млн грн щорічно.

Витрати на розробку та впровадження:

- розробка ML-моделі (аутсорсинг або власна команда Data Science [64]): 5-7 млн грн одноразово;
- інтеграція з існуючими банківськими системами (CRM, Core Banking System): 2-3 млн грн одноразово;
- навчання персоналу: 0,5 млн грн одноразово;
- утримання моделі (дообучення, моніторинг, сервери): 1,5 млн грн щорічно.

Загальні одноразові витрати: $5 + 7 + 2,5 + 0,5 = 10,5$ млн грн.

Щорічні витрати: 1,5 млн грн.

Чистий ефект:

Перший рік: $29 \text{ млн грн} - 10,5 \text{ млн грн} - 1,5 \text{ млн грн} = +17 \text{ млн грн}$.

Другий рік та наступні: $29 \text{ млн грн} - 1,5 \text{ млн грн} = +27,5 \text{ млн грн}$ щорічно.

Термін окупності: $10,5 \text{ млн грн} / 29 \text{ млн грн} \approx 0,36 \text{ року} \approx 4,3 \text{ місяця}$.

Захід 4.2. Впровадження системи динамічного ціноутворення (Dynamic Pricing Engine)

На основі прогнозів ML-моделі та поточної ситуації з ліквідністю банку пропонується створити систему автоматичного розрахунку персональних процентних ставок по депозитам для кожного клієнта.

Система враховує:

1. Ризик відтоку клієнта (прогноз ML-моделі): чим вищий ризик – тим вища персональна ставка.

2. Поточна потреба банку в ліквідності:

– якщо $LCR > 200\%$ (надлишок ліквідності) → ставки можна утримувати на базовому рівні або навіть знижувати;

– якщо $LCR = 120-150\%$ (помірна ліквідність) → ставки на середньому рівні;

– якщо $LCR < 120\%$ (дефіцит ліквідності) → підвищені ставки для всіх категорій клієнтів.

3. Цінність клієнта (Customer Lifetime Value):

– сума депозиту;

- строк співпраці з банком;
- використання інших продуктів (крос-селінг)
- прибутковість клієнта для банку [68, с. 201].

Приклад роботи системи:

Клієнт А:

- ризик відтоку: високий (70%);
- сума депозиту: 500 тис. грн;
- строк співпраці: 5 років;
- використання інших продуктів: зарплатний проект, РКО, кредитна картка;
- поточний LCR банку: 190% (помірна ліквідність).

Персональна ставка: базова ставка 10% + надбавка за ризик відтоку 0,8% + надбавка за лояльність 0,5% = 11,3% річних.

Клієнт Б:

- ризик відтоку: низький (15%);
- сума депозиту: 100 тис. грн;
- строк співпраці: 1 рік;
- використання інших продуктів: немає;
- поточний LCR банку: 190%.

Персональна ставка: базова ставка 10% + 0% (низький ризик відтоку, немає потреби підвищувати ставку) = 10% річних.

Економічний ефект:

- оптимізація витрат на залучення коштів: банк не підвищує ставки масово для всіх клієнтів, а робить це адресно лише для тих, хто може піти;
- підвищення ефективності маркетингового бюджету: замість загальних рекламних кампаній з високими ставками – точкові персональні пропозиції;
- зростання утримання клієнтів при одночасному зниженні середньої вартості залучення на 0,2-0,3% [69, с. 134].

Зниження середньої вартості залучення на 0,25%:

9 461 млн грн (депозити) × 0,25% = 23,7 млн грн економії щорічно.

Витрати:

- розробка системи: 3 млн грн одноразово;
- інтеграція з Core Banking System: 1,5 млн грн одноразово;
- щорічне обслуговування: 0,8 млн грн.

Чистий ефект:

Перший рік: $23,7 - 4,5 - 0,8 = +18,4$ млн грн.

Наступні роки: $23,7 - 0,8 = +22,9$ млн грн щорічно.

Термін окупності: $4,5 \text{ млн грн} / 23,7 \text{ млн грн} \approx 0,19 \text{ року} \approx 2,3 \text{ місяці}$.

Захід 4.3. Розвиток цифрових каналів залучення депозитів

Аналіз показав, що частка депозитів, відкритих через онлайн-канали, становить близько 40% від загальної кількості нових угод [27, с. 15]. Для порівняння, у провідних digital-банках (Monobank, ПриватБанк) цей показник перевищує 85% [70, с. 67]. Це свідчить про значний потенціал для розвитку онлайн-каналів в АТ «АБ «РАДАБАНК».

Пропоновані рішення:

1. Удосконалення сервісу "Депозит онлайн" у мобільному додатку та інтернет-банкінгу:

Розробка інтуїтивного інструменту, який дозволить клієнту за 3-5 хвилин:

- порівняти умови за різними депозитними програмами в інтерактивному калькуляторі з візуалізацією майбутнього доходу;
- відкрити депозит без відвідування відділення, підписавши договір електронним підписом або SMS-кодом;
- налаштувати автоматичне поповнення депозиту з поточного рахунку за заданим графіком (щомісяця фіксована сума або відсоток від надходжень);
- управляти існуючими депозитами: дострокове закриття, пролонгація, зміна умов виплати відсотків (капіталізація або на окремий рахунок).

Технічна реалізація:

- редизайн мобільного додатку з акцентом на UX/UI (user experience / user interface);

- інтеграція з Core Banking System для автоматичного створення депозитних рахунків;
- впровадження push-нотифікацій про закінчення строку депозиту з пропозицією пролонгації на вигідніших умовах;
- можливість відкриття депозиту через біометричну автентифікацію (FaceID, TouchID) без введення паролів.

2. Впровадження функції "Фінансові цілі" (Скарбничка):

Інноваційний продукт, що дозволяє клієнту:

- встановити фінансову ціль (наприклад, "Автомобіль" – 500 тис. грн, "Відпочинок" – 100 тис. грн, "Ремонт квартири" – 300 тис. грн);
- налаштувати автоматичне відкладення коштів з поточного рахунку на окремий високоліквідний ощадний рахунок (Sweep account):
 - фіксована сума щомісяця;
 - відсоток від кожного надходження (наприклад, 10% від зарплати);
 - правило "заокруглення покупок" (при оплаті карткою 237 грн різниця до 250 грн автоматично переходить на ощадний рахунок);
- отримувати дохід у вигляді капіталізації відсотків за ставкою 8-10% річних (вище, ніж за поточним рахунком, але нижче, ніж за строковим депозитом);
- відстежувати прогрес досягнення цілі через візуальні індикатори (прогрес-бар, графіки).

Психологічний ефект: функція "Скарбничка" стимулює дисципліновані заощадження та підвищує лояльність клієнтів до банку, оскільки вони бачать реальний прогрес у досягненні своїх життєвих цілей.

3. Персоналізація пропозицій на основі Big Data:

Використання даних про фінансову поведінку клієнта для показу персональних депозитних пропозицій у особистому кабінеті:

- аналіз доходів і витрат клієнта через транзакції по картці та рахунку;
- виявлення "вільних коштів" (регулярні залишки, що не витрачаються);

– автоматична пропозиція: "У вас є 50 тис. грн, які не використовуються вже 2 місяці. Відкрийте депозит під 11% річних та отримайте додатковий дохід 5 500 грн за рік".

Вигоди:

– збільшення частки онлайн-депозитів з 40% до 65% протягом 2025-2026 років;

– залучення нових клієнтів (молоді, технологічно активні) через зручність цифрових каналів: прогноз +3 000 нових депозитних рахунків щорічно;

– зростання середньої суми депозиту на 10-15% через функцію автоматичного поповнення та "Скарбнички";

– скорочення операційних витрат на обслуговування депозитів на 15-20%: економія 12-15 млн грн щорічно (зменшення навантаження на відділення, економія на паперових носіях, скорочення часу роботи операціоністів).

Витрати:

– редизайн мобільного додатку та інтернет-банкінгу: 4 млн грн одноразово;

– розробка функції "Фінансові цілі": 2 млн грн одноразово;

– інтеграція з аналітичними системами Big Data: 1,5 млн грн одноразово;

– маркетингова кампанія для просування онлайн-депозитів: 2 млн грн щорічно;

– утримання та оновлення систем: 1,5 млн грн щорічно.

Загальні одноразові витрати: 7,5 млн грн.

Щорічні витрати: 3,5 млн грн.

Чистий ефект:

Перший рік: 12 млн грн (економія) – 7,5 млн грн – 3,5 млн грн = +1 млн грн.

Другий рік та наступні: 13,5 млн грн – 3,5 млн грн = +10 млн грн щорічно.

Термін окупності: 7,5 млн грн / 12 млн грн \approx 0,63 року \approx 7,5 місяців.

Таким чином, цифрові технології (ML-моделі, динамічне ціноутворення, розвинені онлайн-канали) виступають ключовим драйвером переходу від

реактивного до проактивного та інтелектуального управління фінансовими ресурсами. Вони дозволяють не лише автоматизувати процеси, але й отримувати конкурентну перевагу через глибинне розуміння клієнтської бази та швидку адаптацію до змін ринку.

Запропонований комплекс організаційних (розділ 3.1) та технологічних (розділ 3.2) заходів формує цілісну стратегію вдосконалення. Для оцінки його практичної цінності та обґрунтування пріоритетів впровадження необхідно провести інтегральну економічну оцінку всього проекту.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для комплексної оцінки практичної цінності розроблених рекомендацій необхідно провести інтегральне економічне обґрунтування. Економічний ефект розраховується як сума прямих фінансових вигід (зростання доходів, економія витрат) та уникненні витрат (запобігання збиткам).

Таблиця 3.2

Зведена оцінка економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК»

Напрямок вдосконалення / Захід	Очікуваний річний економічний ефект, млн грн	Інвестиційні витрати, млн грн	Термін окупності
1. Диверсифікація депозитної бази			
1.1. Цільові довгострокові програми	+15-20 (зростання чистого процентного доходу)	-	-
1.2. Стимулювання онлайн-каналів	+6,49	-	-
1.3. Customer Scoring	+29 (включно з економією 23 млн грн та доходом 6 млн грн)	10,5 (одноразові)	4,3 місяці
2. Зміцнення власного капіталу			
2.1. Капіталізація прибутку	Зростання капіталу на 205 млн грн (2025-2026)	-	-
2.2. Субординований борг	+56 (чистий процентний дохід)	3,5 (організація емісії)	0,7 місяця

3. Управління ризиками ліквідності			
3.1. Стресове тестування	+37,74	1,76 (щорічно) + 0,3 (одноразово)	3 дні
3.2. Хеджування процентного ризику	Уникнення втрат до +56-66 млн грн	3,6 (одноразово) + 0,5 (щорічно)	-
4. Цифровізація			
4.1. ML-модель прогнозування відтоку	+27,5 (з другого року)	10,5 (одноразові)	4,3 місяця
4.2. Dynamic Pricing Engine	+22,9 (з другого року)	4,5 (одноразові)	2,3 місяці
4.3. Розвиток цифрових каналів	+10 (з другого року)	7,5 (одноразові)	7,5 місяців
РАЗОМ	~231,5	~31,7 (одноразові)	1,9 місяця

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі економічного обґрунтування запропонованих заходів

Узагальнюючі показники економічної ефективності проекту:

1. Інтегральний економічний ефект: Сумарний очікуваний економічний ефект від впровадження всього комплексу заходів становить +231,5 млн грн щорічно (починаючи з другого року після впровадження).

2. Загальні інвестиційні витрати:

– одноразові витрати на впровадження: 31,7 млн грн;

– щорічні операційні витрати на підтримку систем: 30,06 млн грн

3. Термін окупності проекту: Простий термін окупності (Payback Period) розраховується як відношення обсягу інвестицій до чистого річного грошового потоку:

$$PP = I / (E - V) \quad (3.1)$$

де PP – термін окупності, років;

I– одноразові інвестиційні витрати, млн грн;

E– очікуваний річний економічний ефект, млн грн;

V– щорічні операційні витрати на підтримку систем, млн грн.

$$PP = 31,7 \text{ млн грн} / (233 \text{ млн грн} - 30,06 \text{ млн грн}) = 31,7 / 202,9 = 0,156$$

року \approx 1,9 місяця

Висновок: Проект характеризується надзвичайно швидким терміном окупності, що свідчить про його високу економічну ефективність.

4. Індекс прибутковості (Profitability Index):

$$(3.2) \quad PI = PV / I$$

де PI – індекс прибутковості;

PV– теперішня вартість грошових потоків за період, млн грн;

I– обсяг інвестицій, млн грн.

При дисконтній ставці 15% (середня рентабельність капіталу банку) та горизонті планування 5 років:

Теперішня вартість ефекту за 5 років:

$$PV = 202,9 / (1+0,15)^1 + 202,9 / (1+0,15)^2 + 202,9 / (1+0,15)^3 + 202,9 / (1+0,15)^4 + 202,9 / (1+0,15)^5$$

$$PV = 176,4 + 153,4 + 133,4 + 116,0 + 100,9 = 680,1 \text{ млн грн}$$

$$PI = 680,1 / 31,7 = 21,5$$

Висновок: Індекс прибутковості значно перевищує одиницю ($PI \gg 1$), що підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту.

5. Чиста теперішня вартість (Net Present Value):

$$NPV = PV - I, \quad (3.3)$$

де NPV – чиста теперішня вартість проекту, млн грн.

$$NPV = 680,1 - 31,7 = 648,4 \text{ млн грн}$$

Висновок: Позитивне та значне значення NPV свідчить, що проект створює додаткову економічну цінність для банку.

6. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return):

IRR – це ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$. Враховуючи надзвичайно високий ефект проекту та низькі інвестиції, IRR перевищує 500%, що є винятково високим показником.

Для оцінки стійкості проекту проведемо аналіз чутливості до песимістичних сценаріїв:

Таблиця 3.3.

Аналіз чутливості економічного ефекту до зміни ключових факторів

Сценарій	Зміна фактора	Вплив на річний ефект	Інтегральний ефект, млн грн	Термін окупності, місяці
Базовий	-	-	+231,5	1,9
Песимістичний 1	Ефективність заходів нижча на 25%	Ефект знижується на 25%	+173,6	2,5
Песимістичний 2	Витрати на впровадження вищі на 50%	Інвестиції зростають до 47,55 млн грн	+183,95	2,8
Кризовий	Ефективність - 50%, Витрати +50%	Сукупний негативний вплив	+116,3	4,9

Джерело: розраховано автором на основі власних прогнозних моделей та даних таблиці 3.2

Висновок за аналізом чутливості: Навіть у найгірших сценаріях проект зберігає економічну доцільність з терміном окупності менше 7 місяців, що свідчить про його низький рівень ризику та високу інвестиційну привабливість.

Якісні вигоди (неформалізовані у грошовому вимірі):

Крім прямого фінансового ефекту, впровадження запропонованих заходів забезпечить низку стратегічних переваг:

1. Підвищення конкурентоспроможності завдяки розвинутим цифровим сервісам та персоналізованому підходу до клієнтів.
2. Поліпшення репутації та іміджу як інноваційного та технологічно просунутого банку, що особливо важливо для залучення молодшої аудиторії.
3. Зміцнення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел фінансування та проактивне управління ризиками.
4. Формування довгострокових конкурентних переваг, які важко скопіювати конкурентам (унікальні ML-моделі, накопичені дані про клієнтів).

5. Підвищення залученості та лояльності персоналу через роботу з сучасними технологіями та інструментами.

При реалізації проекту необхідно враховувати потенційні ризики:

1. Технологічні ризики: складність інтеграції нових систем з існуючою IT-інфраструктурою банку, можливі збої на етапі впровадження.

Заходи мітигації: поетапне впровадження з ретельним тестуванням, залучення досвідчених інтеграторів, створення резервних копій даних.

2. Ризики опору персоналу: співробітники можуть опиратися змінам, особливо при впровадженні автоматизації.

Заходи мітигації: навчальні програми, демонстрація переваг нових інструментів, залучення співробітників до процесу впровадження.

3. Регуляторні ризики: можливі зміни в нормативних вимогах НБУ щодо використання ML-моделей, вимоги до захисту персональних даних.

Заходи мітигації: постійний моніторинг змін у законодавстві, консультації з юридичним департаментом та НБУ на етапі проектування систем.

4. Ринкові ризики: зміна конкурентного середовища, поява нових гравців з більш інноваційними рішеннями.

Заходи мітигації: постійний моніторинг ринку, готовність до адаптації та оновлення систем.

Рекомендації щодо послідовності впровадження заходів. Для максимізації ефекту та мінімізації ризиків пропонується наступна черговість реалізації заходів:

Етап 1 (1-3 місяці, 2025 рік):

– впровадження цільових депозитних програм (швидкий запуск, мінімальні технологічні витрати);

– формалізація політики капіталізації прибутку (зміна внутрішніх документів);

– створення Відділу стрес-тестування та початок розробки стресових сценаріїв.

Етап 2 (3-6 місяців):

- стимулювання онлайн-депозитів через маркетингові кампанії;
- початок розробки ML-моделі прогнозування відтоку (паралельно з поточною діяльністю);
- підготовка документації для випуску субординованих облігацій.

Етап 3 (6-12 місяців):

- запуск ML-моделі у тестовому режимі на обмеженій вибірці клієнтів;
- розміщення субординованих облігацій серед інвесторів;
- впровадження системи динамічного ціноутворення;
- початок укладення контрактів на хеджування процентного ризику (IRS, FRA).

Етап 4 (12-18 місяців):

- повномасштабний запуск ML-моделі та системи динамічного ціноутворення;
- розвиток функції "Фінансові цілі" у мобільному додатку;
- масштабування успішних практик на всю клієнтську базу.

Етап 5 (18-24 місяці):

- аналіз результатів впровадження, коригування стратегії;
- розробка та впровадження додаткових інновацій на основі накопиченого досвіду;
- підготовка до наступного циклу вдосконалення.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі на основі теоретичного фундаменту, розкритого в першому розділі, та результатів аналітичного дослідження, проведеного в другому розділі, було розроблено науково-обґрунтований комплекс заходів щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК»».

1. Визначено пріоритетні проблеми: Надмірна залежність від залучених коштів, нестабільна структура депозитного портфеля, відносно висока вартість ресурсів та зниження частки власного капіталу. Ці проблеми актуалізують необхідність структурних змін у фінансовому менеджменті банку.

2. Запропоновано комплексний підхід до вдосконалення, який включає чотири взаємопов'язані напрями: диверсифікація та стабілізація депозитної бази; зміцнення власного капіталу; впровадження проактивного управління ризиками ліквідності та процентним ризиком; цифровізація та впровадження передових технологій управління ресурсами.

3. Кожен захід супроводжується детальним економічним обґрунтуванням, що включає розрахунок очікуваного економічного ефекту, інвестиційних витрат та термінів окупності. Використано сучасний методичний інструментарій, включаючи фінансове моделювання, аналіз чутливості та розрахунок інтегральних показників ефективності інвестицій (NPV, PI, PP).

4. Інтегральний економічний ефект від впровадження всього комплексу заходів оцінено у +231,5 млн грн щорічно при одноразових інвестиціях у 31,7 млн грн. Надзвичайно швидкий термін окупності (1,9 місяця) та високі значення NPV (+648,4 млн грн) та PI (21,5) підтверджують високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість проекту.

5. Запропоновані рішення мають не лише фінансовий, але й стратегічний ефект: підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, формування довгострокових переваг на основі цифровізації та дата-аналітики, а також підвищення лояльності клієнтів і персоналу.

Отже, розроблений комплекс заходів є цілісним, обґрунтованим і готовим до практичного впровадження. Його реалізація дозволить АТ «АБ «РАДАБАНК» не лише усунути виявлені структурні дисбаланси, але й перейти на якісно новий рівень управління фінансовими ресурсами, забезпечивши стійке зростання та розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження на тему «Удосконалення управління фінансовими ресурсами універсального банку з метою підвищення ефективності його діяльності» на прикладі АТ «АБ «РАДАБАНК» отримано наступні результати:

1. Узагальнено теоретико-методичні основи управління фінансовими ресурсами універсального банку. Встановлено, що фінансові ресурси банку мають дуалістичну природу, формуючись із власного капіталу (реалізує захисну, оперативну та регулятивну функції) та залучених коштів (становлять 80-90% ресурсної бази). Доведено, що система управління фінансовими ресурсами реалізується через механізм інтегрованого управління активами та пасивами (ALM), головною метою якого є забезпечення оптимального балансу між прибутковістю, ліквідністю та ризиком.

2. Визначено сучасні виклики управління фінансовими ресурсами українських банків, зумовлені наслідками повномасштабної війни (масовий відтік депозитів, зростання кредитних ризиків), макроекономічною волатильністю (інфляція 26,6% у 2022 році, коливання облікової ставки НБУ) та посиленням регулятивних вимог. У відповідь сформувався комплекс адаптивних тенденцій: переорієнтація на стабільні клієнтські кошти, впровадження стресового тестування, технологічна модернізація та формування посиленних буферів ліквідності.

3. Проведено комплексний аналіз системи управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 роки. Виявлено позитивну динаміку: зростання загальних ресурсів з 2882,3 млрд грн до 10243,7 млрд грн (у 3,6 рази), власного капіталу на 80,7%, чистого прибутку з 27,7 млрд грн до 105,2 млрд грн. Ключові показники рентабельності (ROA=1,03%, ROE=17,3%) та ліквідності (LCR=248,6%, NSFR=201,9%) перевищують нормативні значення, що свідчить про ефективність існуючої системи управління.

4. Ідентифіковано структурні дисбаланси в управлінні фінансовими ресурсами банку:

- надмірна залежність від залучених коштів (частка зросла до 94,05%);
- нестабільність депозитного портфелю з переважанням коштів на поточних рахунках (55,6%);
- зниження частки власного капіталу з 11,7% до 5,95%, що наближається до критичної межі;
- надлишкова ліквідність (56,6% активів у високоліквідних інструментах), що обмежує прибутковість.

5. Факторний аналіз прибутку до оподаткування виявив, що основним драйвером зростання на 61,0% виступив чистий процентний дохід (забезпечив 66,4% приросту), тоді як головним обмежувачем стало зростання витрат на резервування на 93,7%, що зменшило потенційний приріст на 42,3%.

6. Розроблено науково-обґрунтований комплекс заходів щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами, який охоплює чотири взаємопов'язані напрями:

- диверсифікація депозитної бази через цільові програми, стимулювання онлайн-каналів та Customer Scoring;
- зміцнення власного капіталу шляхом капіталізації прибутку та випуску субординованого боргу;
- проактивне управління ризиками через стресове тестування та хеджування;
- цифровізація з використанням ML-моделей та динамічного ціноутворення.

7. Проведене економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих заходів. Інтегральний річний економічний ефект оцінено у 231,5 млн грн при одноразових інвестиціях у 31,7 млн грн. Чиста теперішня вартість становить 648,4 млн грн, індекс прибутковості – 21,5, термін окупності – 1,9 місяця. Аналіз чутливості підтвердив стійкість проекту навіть у песимістичних сценаріях (термін окупності не перевищує 4,9 місяців).

На основі проведеного дослідження пропонується:

1. Пріоритетні напрями оптимізації структури фінансових ресурсів:

- розробити лінійку цільових депозитних програм («Пенсійний+», «Освітній капітал», «Інвестиційний рахунок бізнес», «Сезонний аграрний депозит») для диверсифікації та стабілізації депозитної бази;
- впровадити систему Customer Scoring з персональними процентними ставками залежно від ризику відтоку, лояльності та цінності клієнта;
- стимулювати онлайн-канали залучення депозитів через диференційовані надбавки до ставок (+0,5-1,0%).

2. Заходи зміцнення капітальної бази:

- формалізувати політику реінвестування прибутку на рівні 60-70% від чистого прибутку після оподаткування;
- здійснити випуск субординованих облігацій на суму 150-200 млн грн строком на 7-10 років під 12% річних;
- оптимізувати дивідендну політику з диференціацією норми виплат залежно від рівня достатності капіталу (H2).

3. Удосконалення системи управління ризиками:

- створити Відділ стрес-тестування та сценарного аналізу (з співробітниками) для регулярного моделювання стресових сценаріїв ліквідності;
- впровадити активне хеджування процентного ризику через похідні інструменти (IRS, FRA) на умовну суму 2-3 млрд грн;
- оптимізувати рівень LCR з 248,6% до 180-200% для вивільнення 300 млн грн у більш дохідні активи.

4. Цифровізація та технологічне вдосконалення:

- розробити ML-модель прогнозування відтоку депозитів з аналізом понад 150 параметрів клієнтів (очікуваний ефект 29 млн грн щорічно);
- впровадити систему Dynamic Pricing Engine для автоматичного розрахунку персональних процентних ставок (економія 23,7 млн грн щорічно);
- розвинути функції «Депозит онлайн» та «Фінансові цілі» у мобільному додатку для збільшення частки онлайн-депозитів до 65%.

5. Організаційно-стратегічні рекомендації:

- реалізувати заходи поетапно протягом 18-24 місяців з моніторингом проміжних результатів на кожному етапі;
- провести навчання персоналу в сфері фінансової аналітики, ризик-менеджменту та роботи з цифровими інструментами;
- систематично оновлювати внутрішні політики відповідно до змін регуляторних вимог НБУ та ринкових умов.

Очікувані результати впровадження:

- збільшення частки строкових депозитів на 3-5 процентних пунктів;
- зниження середньої вартості залучення коштів на 0,3-0,4%;
- зростання чистого процентного доходу на 15-20 млн грн щорічно;
- зростання власного капіталу на 380 млн грн протягом 2025-2026 рр.;
- підвищення нормативу Н2 до 16-17% та розширення кредитного потенціалу на 3,8 млрд грн.

Отже, запропоновані заходи мають комплексний характер і можуть бути адаптовані не лише для АТ «АБ «РАДАБАНК», але й для інших банків України, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Матеріали дослідження можуть бути використані іншими українськими банками середнього розміру для вдосконалення власних систем управління фінансовими ресурсами в умовах підвищеної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюренко О. В. Банківські операції: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 318 с.
2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2019. 468 с.
3. Міщенко В. І., Коваленко В. В. Організація діяльності комерційного банку: навч. посіб. Суми: УАБС НБУ, 2020. 380 с.
4. Кочетков В. М. Управління ресурсами банку: монографія. Київ: УБС НБУ, 2019. 224 с.
5. Єпіфанов А. О., Маслак Н. Г., Сало І. В. Операції комерційних банків: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2018. 523 с.
6. Белінська Я. В. Управління ліквідністю банківської системи: теорія та практика: монографія. Київ: УБС НБУ, 2019. 340 с.
7. Дзюблюк О. В. Банківські операції: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 520 с.
8. Коваленко В. В. Управління фінансовою стійкістю комерційних банків: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2018. 243 с.
9. Вовчак О. Д., Хмеленко О. В. Кредитування і контроль: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2019. 312 с.
10. Міщенко С. В. Банківська система України в умовах турбулентності: проблеми та перспективи. Фінанси України. 2023. № 3. С. 21-35.
11. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Розвиток банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка і прогнозування. 2023. № 2. С. 52-74.
12. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 15.11.2024).
13. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 15.11.2024).

14. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 15.11.2024).

15. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17> (дата звернення: 15.11.2024).

16. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01> (дата звернення: 15.11.2024).

17. Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями: Постанова Правління НБУ від 25.01.2012 № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12> (дата звернення: 15.11.2024).

18. Положення про обов'язкові резерви банків: Постанова Правління НБУ від 02.06.2023 № 111. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_02062023_111 (дата звернення: 15.11.2024).

19. Огляд банківського сектору України за 2024 рік. Київ: Національний банк України, 2024. 45 с.

20. Basel III: International regulatory framework for banks. Basel Committee on Banking Supervision. URL: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm> (дата звернення: 10.11.2024).

21. Деркач Т. В., Рибалко О. П. Управління банківськими ресурсами в умовах фінансової нестабільності. Банківська справа. 2023. № 4. С. 8-18.

22. Інфляційний звіт НБУ. Жовтень 2024 року. Київ: Національний банк України, 2024. 56 с.

23. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2024).

24. Бондаренко О. С. Регуляторні виклики для банківського сектору в умовах війни. Фінанси України. 2024. № 1. С. 15-28.

25. Статистика фінансового сектору / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 20.11.2024).
26. Пантелєєва Н. М. Цифровізація банківської діяльності: виклики та можливості. Економічний вісник університету. 2024. Вип. 51. С. 30-42.
27. Звіт про фінансову стабільність НБУ. Червень 2024 року. Київ: Національний банк України, 2024. 78 с.
28. Залісний П. М. Джерела фінансування банків: міжнародний досвід та українська практика. Фінансовий ринок України. 2023. № 5. С. 45-58.
29. Мельник О. В. Оптимізація операційних витрат банку в умовах цифрової трансформації. Бізнес-навігатор. 2024. № 2. С. 33-40.
30. Антикризове управління в банках: практичний посібник / за ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 256 с.
31. Корнієнко Л. В. Банківське кредитування аграрних підприємств в Україні: ризики та перспективи. Економіка АПК. 2023. № 11. С. 62-70.
32. Офіційний сайт АТ «АБ «РАДАБАНК». Історія банку. URL: <https://www.radabank.com.ua/about/history> (дата звернення: 15.05.2024).
33. Офіційний сайт АТ «АБ «РАДАБАНК». Пресс-реліз від 20.03.2024 «Відкриття нового відділення в м. Одеса». URL: <https://www.radabank.com.ua/press-center> (дата звернення: 20.03.2024).
34. Національний банк України. Статистичні дані щодо діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 25.11.2024).
35. Рейтингове агентство «Рюрік». Рейтинговий висновок щодо АТ «АБ «РАДАБАНК» від 15.02.2024. URL: <https://www.raurik.com.ua> (дата звернення: 15.02.2024).
36. Рейтингове агентство «Стандарт-Рейтинг». Огляд «ТОП-10 банків за привабливістю депозитів у I півріччі 2024 року». URL: <https://www.standard-rating.com.ua> (дата звернення: 10.07.2024).
37. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Перелік банків-агентів. URL: <https://www.fg.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2024).

38. АТ «АБ «РАДАБАНК». Річна фінансова звітність за міжнародними стандартами (МСФО) за 2020-2024 роки. URL: <https://www.radabank.com.ua/investors/financial-reports> (дата звернення: 01.12.2024).

39. Національний банк України. Щомісячні звіти банків (форми №1, №2). URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.05.2024).

40. Примостка Л. О., Коваленко В. В. Графічний аналіз фінансових показників банку: методика та практика. Фінанси України. 2022. № 12. С. 154-162.

41. Коваленко В. В., Торяник Ж. І. Антикризове фінансове управління в банку: теорія та практика: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2023. 384 с.

42. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024 р. Київ: НБУ, 2024. 68 с.

43. Міщенко С. В. Динаміка кредитування банками реального сектору економіки. Економіка України. 2021. № 6. С. 65-78.

44. Петренко А. М. Наслідки фінансової кризи для банківського сектору України. Банківська справа. 2022. № 3. С. 10-18.

45. Сидоренко О. П. Customer Scoring: методологія та практичне застосування в банківській діяльності. Фінансово-кредитна діяльність. 2023. № 2. С. 156-168.

46. Ткаченко Н. В., Романова Т. А. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні банківської діяльності. Вісник НБУ. 2022. № 8. С. 112-125.

47. Світовий банк. Фінансування малого та середнього бізнесу: глобальні тренди та українські реалії. Вашингтон, 2023. 56 с.

48. Європейський банк реконструкції та розвитку. Фінансові потреби МСП в Україні. Лондон, 2023. 34 с.

49. Коломієць Г. М. Валютні ризики в діяльності українських банків. Фінанси України. 2023. № 9. С. 234-248.

50. Методичні рекомендації щодо аналізу діяльності банків: Лист НБУ від 15.12.2021 № 42-112/3894. URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation> (дата звернення: 10.11.2024).

51. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms. Bank for International Settlements, 2017. 162 p.

52. Павленко Л. Д. Особливості формування інвестиційного портфеля банку. Економічний простір. 2022. № 180. С. 112-126.

53. Шевченко Р. І. Стресове тестування як інструмент управління банківськими ризиками. Фінансові дослідження. 2023. № 1(14). С. 145-159.

54. Бойко А. О., Лисенко Ж. П. Ранні індикатори кризи ліквідності в банківській системі. Банківська справа. 2023. № 6. С. 201-215.

55. Гриценко К. Г. Управління процентним ризиком в умовах волатильності ставок. Вісник КНЕУ. 2022. № 4. С. 89-103.

56. Марченко Т. С. Процентні свопи в практиці українських банків. Фінансовий ринок України. 2023. № 7. С. 134-147.

57. Романенко О. В. Похідні фінансові інструменти в управлінні банківськими ризиками: монографія. Київ: УБС НБУ, 2022. 276 с.

58. Кравченко Н. М. Forward Rate Agreement: механізм функціонування та застосування. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 201-209.

59. Воронова Н. С., Петрова О. М. Методологія аналізу активів банківських установ. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.

60. Тимченко О. М. Управління кредитним ризиком: сучасні підходи. Фінанси, облік і аудит. 2022. № 2(40). С. 178-192.

61. Цифрова трансформація банківського бізнесу: світовий досвід та українські реалії / за ред. В. І. Міщенка. Київ: Центр наукових досліджень НБУ, 2023. 248 с.

62. Білецька І. М. Big Data в банківській аналітиці: можливості та виклики. Економіка і прогнозування. 2023. № 4. С. 178-194.

63. Савчук В. О. ESG-трансформація в банківській діяльності: виклики та інструменти. Управління розвитком. 2024. № 1. С. 77-85.

64. Коваль С. Ю., Гриценко А. Б. Data Science у фінансовій аналітиці банку: моделі та рішення. Наука та інновації. 2023. Т. 19, № 6. С. 102-115.
65. Барабаш О. Р. Інформаційні системи казначейства в банку: функціонал та ефективність. Інформаційні технології в бізнесі. 2022. № 4. С. 21-29.
66. Кириленко В. А. Депозитна політика банків в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 89-98.
67. McKinsey & Company. The future of retail banking in Europe. New York, 2023. 94 p.
68. Левченко Н. П. Динамічне ціноутворення в банківській сфері: теорія та практика. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 201-213.
69. Дмитренко М. Г. Персоналізація банківських послуг на основі аналізу даних. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 134-148.
70. Monobank. Досвід цифрового банкінгу в Україні: практичні кейси. Київ, 2024. 87 с.