



УДК 336.7

FEATURES OF FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT OF A UNIVERSAL BANK IN MODERN CONDITIONS

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ УНІВЕРСАЛЬНОГО БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Churynka K.O. / Чупринка К.О.*master's student / магістрант**Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Serhii Efremov Str., 25, 49009**Дніпровський державний аграрно-економічний університет,**м. Дніпро, Сергія Єфремова, 25, 49009***Lysa O.V. / Лиса О.В.***s.ec.s., as.prof. / к.е.н., доц.**ORCID: 0000-0002-1870-0481**Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Serhii Efremov Str., 25, 49009**Дніпровський державний аграрно-економічний університет,**м. Дніпро, Сергія Єфремова, 25, 49009*

Анотація. Стаття присвячена розгляду актуальної проблематики ефективного управління фінансовими ресурсами універсального банку в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Банківська система акумулює значний обсяг коштів різних суб'єктів, що потребує ефективного управління цими ресурсами в умовах невизначеності. Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до трактування поняття управління фінансовими ресурсами банку. Водночас, більшість дослідників сходяться на тому, що це управління має комплексний характер і поєднує процеси формування, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та ефективності діяльності банківської установи. Дослідження показало, що фінансові ресурси українських банків у сучасних умовах формуються за рахунок критично високої частки залучених коштів, що підвищує залежність банків від поведінки клієнтів і ринкової кон'юнктури. Виявлено, що в умовах воєнного стану пріоритет управління фінансовими ресурсами змістився від максимізації прибутковості до забезпечення ліквідності та фінансової безпеки. Доведено, що інтегрований механізм ALM забезпечує ефективність управління фінансовими ресурсами банку. На прикладі АТ «АБ «РАДАБАНК» встановлено стійке зростання ресурсної бази при одночасному зниженні питомої ваги власного капіталу, домінуванні коштів на поточних рахунках і формуванні надлишкових буферів ліквідності. Обґрунтовано, що така модель є адаптивною, але потребує структурної оптимізації для збереження довгострокової ефективності.

Ключові слова: банк, фінансові ресурси, ефективність управління, ALM-підхід, ліквідність, рентабельність, депозитна база, цифровізація.

Вступ.

Банківська система є органічною частиною економіки України та має вплив на багато аспектів економічного розвитку, зокрема на темпи зростання суспільного виробництва, забезпеченість фінансовими ресурсами суб'єктів підприємництва, можливості кредитного фінансування потреб населення. Це



відбувається завдяки акумуляції тимчасово вільного капіталу в банках і його подальшого використання в якості кредитного ресурсу в економіці.

Сучасні банківські установи функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором успіху. Військові дії на території України зумовлюють, з одного боку, територіальний перерозподіл банківського капіталу, а з іншого – зменшення платоспроможного попиту на нього з боку бізнесу через підвищення невизначеності перспектив реалізації бізнес-проектів. Усе це загалом сформувало додаткові виклики для системи управління банківською діяльністю.

Військові загрози, макроекономічна нестабільність, зростаюча конкуренція, регуляторні зміни та зміни поведінки клієнтів вимагають від банків постійного пошуку шляхів підтримання на прийнятному рівні та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Досягнення цієї мети передбачає вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами через оптимізацію їх структури, впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту та цифрових технологій.

Проблематика управління банківськими ресурсами цікавить значну кількість вітчизняних науковців і дослідників. Серед них можна відзначити таких, як І. І. Д'яконова та Ю. Ю. Онопрієнко [3], які розглядають управління фінансами банку через призму об'єктного поля, тобто визначають, що фінансові ресурси є центральним об'єктом фінансового менеджменту банку, а управління ними охоплює процеси формування, розподілу та використання грошових потоків з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей банківської установи.

У свою чергу, Н. Данік та А. Ємельянова [4] роблять акцент на якості ресурсної бази як чиннику фінансової стійкості банку і визначають, що управління фінансовими ресурсами полягає не лише в нарощуванні обсягів ресурсів, а й у забезпеченні їх стабільності, диверсифікації та відповідності строковій структурі активів. Таким чином, управління трактується як процес оптимізації параметрів ресурсної бази з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.



Прикладне бачення управління фінансовими ресурсами представлено у дослідженні С. А. Єрохіна та В. В. Підбуртного [5], виконаному на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк». Автори визначають управління фінансовими ресурсами як цілеспрямовану діяльність банку щодо планування, залучення, розміщення та контролю використання фінансових ресурсів з метою забезпечення ліквідності, прибутковості та дотримання нормативних вимог. Такий підхід поєднує теоретичні засади з практикою функціонування банків у сучасних умовах.

Класичний підхід до управління фінансовими ресурсами банку представлений у праці Л. О. Примостки [8], де фінансовий менеджмент банку трактується як система принципів, методів і інструментів управління фінансовими потоками та ресурсами з метою максимізації вартості банку та мінімізації фінансових ризиків.

Дослідження І. Румика, А. Бойка та І. Шилька [10] дозволяє доповнити поняття управління фінансовими ресурсами аспектами невизначеності та кризових явищ. Автори підкреслюють, що управління ресурсним потенціалом банку в сучасних умовах передбачає адаптивність, гнучкість та посилення контролю за ліквідністю, що розширює традиційне трактування цього поняття.

Науковці Н. Коновалова та А. Чаплинська [12] трактують управління фінансовими ресурсами комерційних банків як процес стратегічного й оперативного балансування між прибутковістю, ризиком та ліквідністю. Автори наголошують на інтеграції фінансового планування, управління пасивами та активами, що узгоджується з сучасними європейськими підходами.

Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел, можна констатувати, що управління фінансовими ресурсами банку в більшості досліджень розглядається як комплексний, цілеспрямований і безперервний процес, спрямований на формування, оптимізацію та ефективне використання ресурсної бази з метою забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та результативності банківської діяльності.

Національний банк України (НБУ) в своїх аналітичних матеріалах [6; 7] систематично висвітлює питання стійкості банківської системи та ефективності



управління її ресурсами. Міжнародні дослідження Basel Committee on Banking Supervision [11] встановлюють стандарти управління ліквідністю та капіталом для банківських установ.

Зважаючи на значну кількість теоретичних і практично орієнтованих досліджень щодо управління банківськими ресурсами, можна говорити про достатню вивченість даної проблематики. Водночас, зміна умов зовнішнього середовища функціонування банків, внутрішні особливості й стратегії розвитку окремих банків, розвиток цифрових технологій постійно створюють нові аспекти наукового пошуку. В Україні до цих аспектів додається невизначеність перспектив діяльності банків та їх клієнтів, пов'язана з веденням воєнних дій і релокацією бізнесів. Особливо актуальним є питання адаптації систем управління фінансовими ресурсами до викликів воєнного стану й макроекономічної невизначеності, впровадження передових технологій, зокрема Big Data, для прогнозування поведінки клієнтів.

Метою даного дослідження є аналіз стану та проблематики управління фінансовими ресурсами універсального банку (на прикладі АТ «АБ «РАДАБАНК») в контексті підвищення ефективності його діяльності.

Основний текст. Фінансові ресурси банку є основою його діяльності та являють собою сукупність власних, залучених і запозичених коштів, що певний час знаходяться в розпорядженні банку та використовуються для здійснення активних операцій і покриття витрат. Саме від обсягу та якості структури джерел формування цих ресурсів безпосередньо залежать масштаби й рентабельність банківської діяльності.

Єдиного бачення поняття «фінансові ресурси банку» науковці не напрацювали. Умовно можна визначити такі підходи: як сукупність коштів у розпорядженні банку; як активи, сформовані за рахунок різних джерел; як складова системи загальних ресурсів банку. Загалом погоджуючись із цим, можемо зробити висновок, що банківські ресурси – це сукупність грошових і негрошових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні банківської установи на засадах власності або тимчасового користування.



Як відомо, фінансові ресурси банку класифікуються за джерелами формування на дві основні групи:

1. Власний капітал, до якого належать: статутний капітал (у фінансові звітності відображений як зареєстрований (пайовий) капітал) – кошти, внесені засновниками; резервний капітал – створюється з прибутку для покриття можливих збитків; нерозподілений прибуток – частина прибутку, спрямована на реінвестування. Власний капітал виконує захисну (поглинає збитки), оперативну (джерело фінансування) й регулювальну (визначає межі діяльності через нормативи НБУ) функції.

2. Залучені й запозичені кошти (80-90% ресурсної бази), що включають: депозити фізичних осіб – стабільне джерело довгострокових ресурсів; депозити юридичних осіб – великі обсяги, менша стабільність; міжбанківські кредити (запозичене джерело) – для покриття дефіциту ліквідності.

Система управління фінансовими ресурсами банку реалізується через механізм управління активами та пасивами (Asset and Liability Management, ALM), що забезпечує синхронізацію структури пасивів та активів за строками, вартістю та ліквідністю [8, с. 156]. Центральне завдання ALM полягає у забезпеченні відповідності структури пасивів (джерел фінансування) структурі активів (напрямків розміщення коштів) за параметрами строковості, вартості та ліквідності. Ефективність системи управління досягається через формування раціонального співвідношення між рівнями ліквідності, ризику та рентабельності. 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.

Водночас, слід ураховувати, що діяльність українських банків жорстко регламентована Національним банком України через розгалужену систему економічних нормативів, зокрема: мінімального розміру регулятивного капіталу ($H1 \geq 200$ млн. грн.), адекватності (достатності) капіталу ($H2 \geq 10\%$), миттєвої ($H3 \geq 20\%$), поточної ($H4 \geq 30\%$) та короткострокової ($H5 \geq 50\%$) ліквідності,



максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ($H6 \leq 25\%$) (на основі [6; 7]), що формує правове поле пріоритету безпеки та стабільності.

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. У відповідь на сформовані виклики в банківському секторі України сформувалися чіткі тенденції, що трансформують традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами. Ключові виклики та трансформаційні підходи до управління фінансовими ресурсами банку наведені на рисунку 1.

Військове вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року створило критичний тиск на ліквідність банківської системи, спровокувавши масовий відтік депозитів та різке зростання попиту населення на готівкові кошти в перші тижні конфлікту. Одночасно відбулося суттєве погіршення якості кредитних портфелів через втрату платоспроможності вагової частини позичальників, що зумовило необхідність масштабної реструктуризації кредитних зобов'язань. Для забезпечення власної платоспроможності банки вимушено переводили частину своїх активів у ліквідність, продаючи державні цінні папери із своїх портфелів.

Банківські установи змушені функціонувати в умовах високої інфляції, яка у 2022 році досягла пікового значення 26,6% (у 2023 році вона знизилася і становила 5,1%, а в 2024 році знову підвищилася до 12,0%) [7], 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 і зростанням до 15,5% у 2025 році. Така волатильність ключових макроекономічних параметрів істотно ускладнює процеси довгострокового стратегічного планування та ефективного управління процентним ризиком.

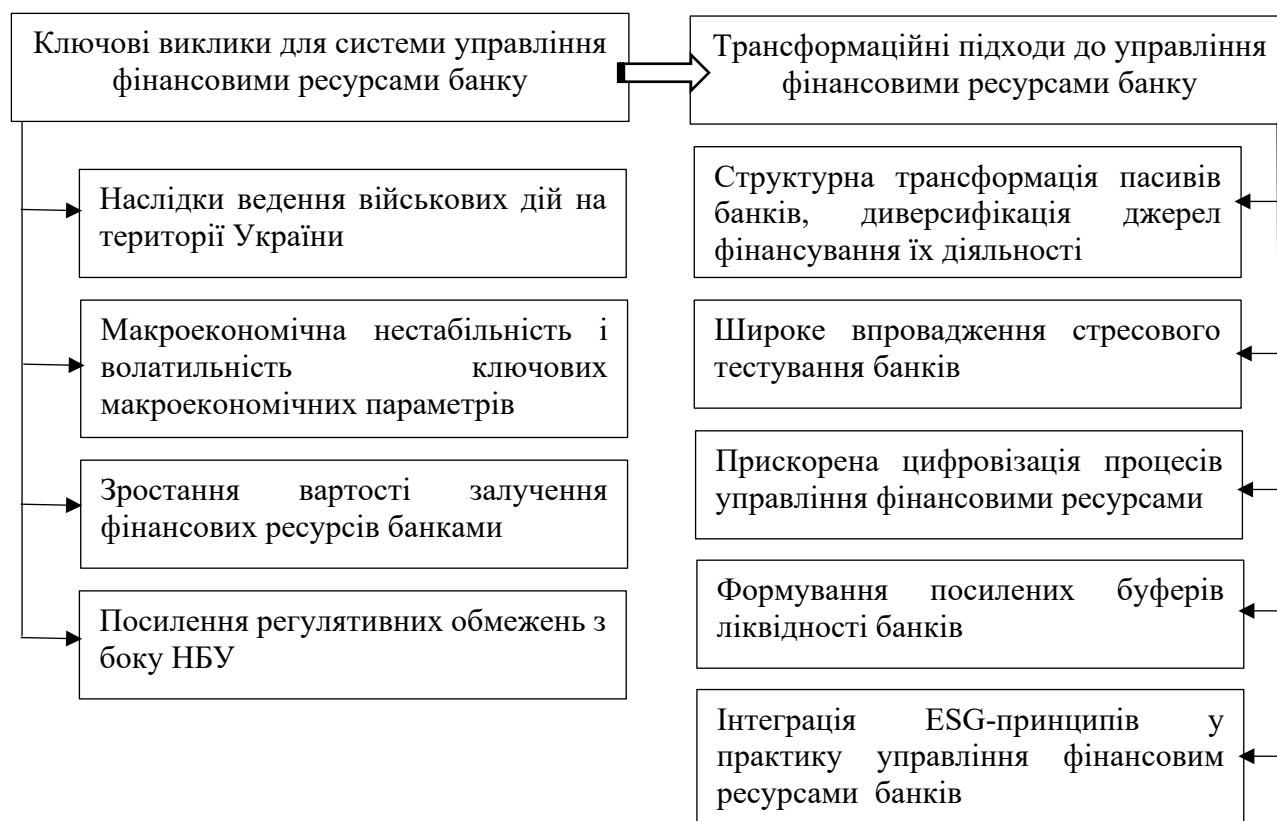


Рисунок 1 – Ключові виклики та напрями трансформації підходів до управління фінансовими ресурсами банків в Україні

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5; 10]

З метою стабілізації фінансової системи та запобігання системним ризикам НБУ запровадив 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 [1; 6; 7]. Ці обмеження, хоча й виправдані з точки зору системної стабільності, створюють додаткові виклики для управління фінансовими ресурсами окремих банків.

У відповідь на такі виклики, сформовані зовнішнім середовищем, банки вимушені були досить швидко трансформувати свої традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, зокрема здійснити:

1. Структурну трансформацію пасивів та диверсифікацію джерел фінансування своєї діяльності. Спостерігається стратегічна переорієнтація на більш стабільні джерела 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.

2. Широке впровадження стресового тестування (або стрес-тестування). Для підвищення стійкості до зовнішніх шоків банківські установи активно розробляють та використовують методології стресового тестування різноманітних компонентів ресурсної бази. 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. Прискорену цифровізацію процесів управління фінансовими ресурсами. Стрімко зростає роль інформаційних технологій у банківському менеджменті. Банки активно інвестують у автоматизовані системи 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. 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 [7]. 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. Така стратегія дозволяє банкам оперативно реагувати на непередбачені збої в



грошових потоках і підтримувати фінансову стійкість навіть у несприятливих сценаріях.

5.Інтеграцію ESG-принципів у систему управління фінансовими ресурсами. Поступово набирає обертів тенденція інтеграції принципів сталого розвитку (ESG – 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 [2].

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.

Усе це знаходить своє практичне втілення в діяльності конкретних банківських установ, які функціонують в умовах української економічної реальності. Для поглибленого розуміння сучасних викликів у сфері управління фінансовими ресурсами доцільно проаналізувати практику універсального банку, що працює на вітчизняному ринку, наприклад АТ АБ «РАДАБАНК», який працює на ринку з 1993 року та надає повний спектр послуг. Вибір цього банку обґрунтований його значущістю на ринку: у 2024 році йому присвоєно найвищий довгостроковий кредитний рейтинг надійності uaAAA (прогноз «у розвитку»), він посідає позицію в ТОП-10 за привабливістю депозитів та є агентом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Це робить його показовим прикладом для дослідження ефективних практик управління фінансовими ресурсами в сучасних надскладних умовах.

Основним джерелом фінансових ресурсів будь-якого банку, як уже зазначалося, є залучені кошти. Аналіз пасивів АТ АБ «РАДАБАНК» за



досліджуваний період підтверджує цю загальну тенденцію і водночас виявляє специфіку, зумовлену макроекономічними умовами. За період 2020-2024 рр. загальні ресурси банку зросли на 7 361,4 млн. грн. (+255,3%), досягнувши 10,2 млрд. грн. Власний капітал зріс на 272,3 млн. грн. (+80,7%), при цьому основний внесок у таке зростання зробив нерозподілений прибуток, який збільшився у 2,4 рази. Це свідчить про високу прибутковість та політику реінвестування.

За період 2020-2024 рр. у структурі пасивів відбулося деяке зміщення у бік залучених коштів клієнтів, частка яких у загальних ресурсах банку зростає з 88,3% до 94,05%. Кошти клієнтів зросли на 7314,5 млн. грн. (+340,6%) та становлять 92,4% загальних ресурсів, що є основним драйвером зростання. Це свідчить про інтенсифікацію роботи з клієнтською базою та прагнення до зменшення залежності від волатильних міжбанківських ринків.

Структура депозитного портфелю банку в 2021-2024 роках наведена в таблиці 1. Вона характеризується переважанням коштів на поточних рахунках (55,6% у 2024 році), що свідчить про активну розрахунково-касову діяльність клієнтів. Частка строкових депозитів зростає з 39,9% до 40,3%, що пов'язано з підвищенням довіри та привабливими умовами. Особливістю 2023 року стало різке зростання «інших депозитів» до 623,5 млн. грн. через масове залучення коштів юридичних осіб на спеціальні депозитні рахунки з гнучкими умовами.

Таблиця 1 – Структурна динаміка депозитного портфелю банку за строками розміщення коштів

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна за період
Загальний обсяг депозитів, млн. грн., з них:	3598644	3295307	6616271	9460922	+5862278
- поточні рахунки, млн. грн.	1919494	1972655	3508,260	5257386	+3337892
- питома вага, %	53,34	59,86	53,03	55,57	+2,23
- строкові депозити, млн. грн.	1649177	1314607	2484498	3813883	+2164706
- питома вага, %	45,83	39,89	37,55	40,32	-5,51
- інші депозити, млн. грн.	29973	8045	623513	389653	+359680
- питома вага, %	0,83	0,24	9,43	4,12	+3,29

Джерело: складено авторами на основі публічної звітності АТ «АБ «РАДАБАНК» [9]



Ефективність управління фінансовими ресурсами може бути оцінена через показники рентабельності та ліквідності, динаміка яких представлені на рисунку 2.

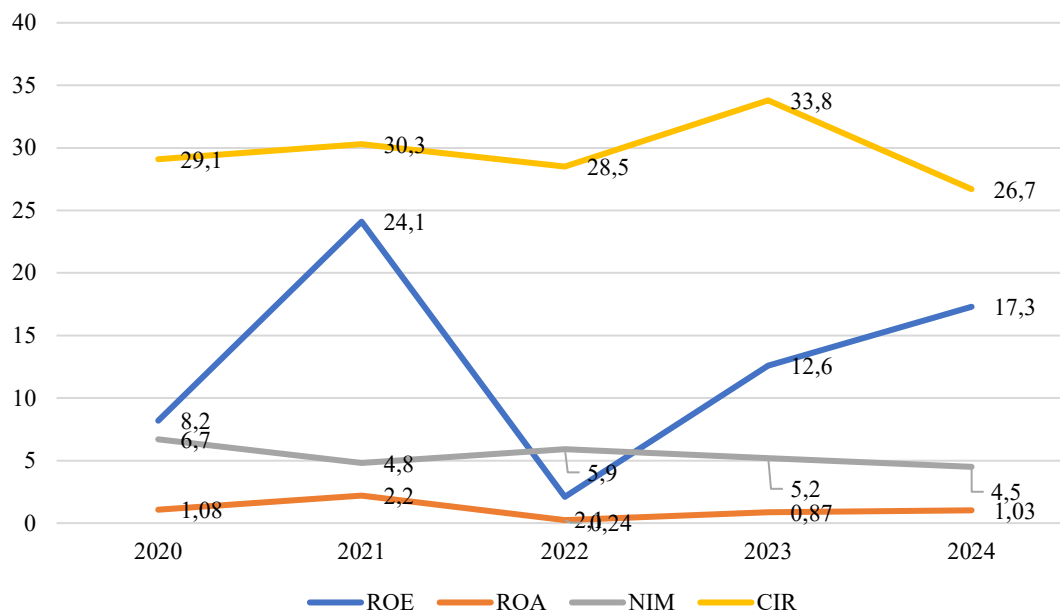


Рисунок 2 – Динаміка показників рентабельності АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Показник рентабельності активів (ROA) після тимчасового зниження в 2022 році (0,24%) відновився до 1,03% у 2024 році, що перевищує норматив і свідчить про ефективне використання активів. Рентабельність капіталу (ROE) досягла 17,3%, що значно вище норми (15%) та вказує на високу віддачу для акціонерів. Чиста процентна маржа (NIM) становить 4,5%, що є здоровим рівнем. Показник співвідношення витрат і доходів (CIR) покращився до 26,7%, значно нижче нормативу (60%), що демонструє високу операційну ефективність.

Отримані значення ROA та ROE не лише перевищують власні нормативні орієнтири банку, але й є конкурентними на тлі середньогалузевих показників української банківської системи в умовах 2024 року, що підтверджує прийнятну ефективність управління.

Нормативи ліквідності стабільно виконуються з великим запасом: LCR становить 248,6% при нормі 100%, NSFR – 201,9% при нормі 100%. Норматив



достатності капіталу (H2) дорівнює 13% при мінімумі 10%, що свідчить про достатній запас міцності.

Водночас, проведений аналіз дозволив ідентифікувати низку структурних дисбалансів і потенційних ризиків банку:

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.

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

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.

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, зокрема:

1. Диверсифікація та стабілізація депозитної бази: розробка цільових довгострокових депозитних програм (пропонується створити лінійку спеціалізованих депозитних продуктів, орієнтованих на різні цільові сегменти клієнтів), стимулювання онлайн-каналів залучення депозитів (пропонується встановити диференційовану надбавку до базової процентної ставки за депозитами, відкритими виключно через цифрові канали (мобільний додаток, інтернет-банкінг), впровадження системи диференційованого ціноутворення на основі Customer Scoring.



2.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).

3.Випуск субординованого боргу. Для фінансування довгострокових інвестиційних проектів (модернізація ІТ-інфраструктури, розширення кредитування аграрного сектору) пропонується здійснити випуск субординованих облігацій на суму 150-200 млн. грн. строком на 7-10 років.

4.Оптимізація дивідендної політики (пропонується впровадити гнучку дивідендну політику, яка передбачає диференціацію норми виплат залежно від поточної достатності капіталу).

5.Впровадження проактивного управління ризиками ліквідності, що включатиме систему регулярного стресового тестування ліквідності та активне хеджування процентного ризику через похідні фінансові інструменти.

Отже, система управління фінансовими ресурсами АТ «АБ «РАДАБАНК» може бути визнана ефективною, що підтверджується стійким зростанням, високою прибутковістю та ліквідністю. Водночас, виявлені структурні дисбаланси визначають напрями для подальшого її вдосконалення.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки. 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. Сучасні виклики управління фінансовими ресурсами українських банків зумовлені наслідками повномасштабної війни (початковий 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.



В умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності АТ «АБ «РАДАБАНК» демонструє адаптивну модель управління фінансовими ресурсами. Ключовою рисою є динамічне зростання загальної ресурсної бази на 255,3% за 2020-2024 роки, що забезпечується насамперед інтенсифікацією залучення клієнтських коштів. Одночасно спостерігається структурна трансформація: критично висока залежність від залучених коштів (94,05%) при незначній, але стабільно зростаючій частці власного капіталу (5,95%), що зростає переважно за рахунок нерозподіленого прибутку. З боку активів простежується консервативний зсув у бік високоліквідних інструментів (56,6%), що є раціональною відповіддю на виклики невизначеності та пріоритет забезпечення фінансової безпеки над агресивним кредитним зростанням. Такий різкий зсув пояснюється консервативною політикою банку, спрямованою на максимізацію фінансової безпеки та забезпечення миттєвої ліквідності в умовах економічної невизначеності та воєнного стану. Ефективність обраної стратегії підтверджується стабільним перевищенням нормативних значень показників ліквідності та достатності капіталу, а також відновленням рентабельності до рівнів, що перевищують нормативні.

Для подальшого підвищення ефективності та зміцнення стійкості запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на диверсифікацію депозитної бази, посилення ролі власного капіталу та впровадження цифрових інструментів прогнозування (ML-моделі). Економічне обґрунтування свідчить про високий потенціал цих заходів з високим річним ефектом та швидкою окупністю. Таким чином, результати дослідження підкреслюють критичну важливість гнучкого й збалансованого управління структурою капіталу та активами як основи фінансової стійкості й ефективності діяльності універсального банку в сучасних українських реаліях.

Література:

1.Бондаренко Л.П., Скоропад І.С. Проблеми та виклики функціонування банківського сектору України у воєнний час. *Ефективна економіка*. 2022. № 12.



URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/898/908>.

2. Вовченко О.С., Карпенко Є.А. Управління ESG-комунікацією в банківському секторі: виклики та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій*.

Серія: економіка та управління. 2025. № 20. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-08-03>.

3. Д'яконова І.І., Онопрієнко Ю.Ю. Науково-методичні підходи до визначення об'єктного поля управління фінансами банку. *Ефективна економіка*. 2017. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5761>.

4. Данік Н., Ємельянов А. Теоретичні аспекти впливу якості ресурсної бази на фінансову стійкість банку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 10-16. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/183/109>.

5. Єрохін С.А., Підбуртний В.В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1(259). С. 35-42. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_Sergii-A.-Ierokhin-Vladyslav-V.-P%D1%96dburtn%D1%96%D1%96-35-42.pdf.

6. Звіт з моніторингу ліквідності банківської системи. Національний банк України. Березень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 05.04.2025).

7. Огляд фінансової стабільності. Національний банк України. Липень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

8. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: стратегії та інструменти. Київ : КНЕУ, 2012. 338 с.

9. Річна фінансова звітність АТ «АБ «РАДАБАНК» за 2020–2024 роки. URL: <https://www.radabank.com.ua/about/financial-statements>.

10. Румик І., Бойко А., Шилько І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 11-21. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu->



[krok/article/view/853](#).

11. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring. Bank for International Settlements, 2023. URL: https://www.bis.org/basel_framework/.

12. Konovalova N., Caplinska A. Financial Resources Management in Commercial Banks: Evidence From Latvia. *International Journal of Financial Research*. 2021. Vol. 12, No. 1. P. 369-387. DOI: 10.5430/ijfr.v12n1p369. URL: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijfr/article/view/20024/12316>.

References:

1. Bondarenko, L.P., Skoropad, I.S. (2022). Problemy ta vyklyky funktsionuvannia bankivskoho sektoru Ukrainy u voiennyi chas [Problems and challenges of functioning of the banking sector of Ukraine in wartime]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/898/908> (in Ukrainian).

2. Vovchenko, O. S., & Karpenko, Ye. A. (2025). Upravlinnia ESG-komunikatsiieiu v bankivskomu sektori: vyklyky ta perevahy [ESG communication management in the banking sector: Challenges and benefits]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 20. Available at: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-08-03> (in Ukrainian).

3. Diakonova I.I., Onopriienko Yu.Yu. (2017). Naukovo-metodychni pidkhody do vyznachennia ob'ektnoho polia upravlinnia finansamy banku [Scientific and methodological approaches to defining the object field of bank financial management]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5761> (in Ukrainian).

4. Danik N., Yemelianov A. (2022). Teoretychni aspekty vplyvu yakosti resursnoi bazy na finansovu stiiikist banku [Theoretical aspects of the impact of resource base quality on the financial stability of a bank]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, no. 5, pp. 10–16. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/183/109> (in Ukrainian).

5. Ierokhin S.A., Pidburnyi V.V. (2023). Upravlinnia finansovymy resursamy banku v suchasnykh umovakh na prykladi AT KB “PryvatBank” [Management of bank financial resources in modern conditions: the case of JSC CB “PrivatBank”]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1(259), pp. 35–42. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23.topic_Sergii-A.-Ierokhin-Vladyslav-V.-P%D1%96dburtn%D1%96%D1%96-35-42.pdf.

6. National Bank of Ukraine (2024). Zvit z monitorynhu likvidnosti bankivskoi systemy. Berezhen 2024 [Report on liquidity monitoring of the banking system. March 2024]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

7. National Bank of Ukraine (2024). Ohliad finansovoi stabilnosti. Lypen 2024 [Financial Stability Review. July 2024]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

8. Prymostka L.O. (2012). Finansovyi menedzhment u banku: stratehii ta instrumenty [Financial management in a bank: strategies and instruments]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

9. JSC “AB “RADABANK” (2025). Richna finansova zvitnist JSC “AB “RADABANK” za 2020–2024 rr. [Annual financial statements of JSC “AB “RADABANK” for 2020–2024]. Available at: <https://www.radabank.com.ua/about/financial-statements>.

10. Rumyk I., Boiko A., Shylko I. (2024). Osoblyvosti formuvannia resursnoho potentsialu i zabezpechennia likvidnosti bankivskykh ustanov v umovakh nevyznachenosti [Features of forming resource potential and ensuring liquidity of banking institutions under uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, no. 4(76), pp. 11–21. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/853> (in



Ukrainian).

11. Basel Committee on Banking Supervision (2023). Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring. Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/basel_framework/.

12. Konovalova N., Caplinska A. (2021). Financial resources management in commercial banks: evidence from Latvia. *International Journal of Financial Research*, vol. 12, no. 1, pp. 369–387. DOI: 10.5430/ijfr.v12n1p369. Available at: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijfr/article/view/20024/12316>.

Abstract. *The article addresses the pressing issue of effective management of financial resources in a universal bank under conditions of macroeconomic instability and martial law in Ukraine. The banking system accumulates a significant volume of funds from various stakeholders, forming the primary source of financial resources for banking activities. At the same time, banks constantly face the challenge of managing these resources efficiently under uncertainty. The study revealed that the modern model of financial resource management in Ukrainian banks is shaped under the dominant influence of war-related and macroeconomic challenges and is characterized by a priority on financial stability over active growth. It was established that banks' resource bases exhibit a pronounced asymmetry in favor of attracted funds, whose share in liabilities consistently exceeds 80–90%, increasing banks' sensitivity to liquidity risks and depositor behavior. It was demonstrated that the strict regulatory framework of the National Bank of Ukraine effectively enforces a conservative approach to financial resource management, in which efficiency is achieved not through profitability optimization but through the accumulation of substantial reserves of liquid assets and capital.*

Based on the analysis of JSC “AB RADABANK,” it was found that the bank demonstrates high adaptability to conditions of uncertainty, reflected in the growth of its total resource base while maintaining liquidity and capital adequacy ratios well above regulatory minimums. A structural imbalance between own capital and attracted funds was identified: despite absolute growth in capital, its share nearly halved, while client funds dominated, reaching 94.05% of total liabilities. It was determined that the predominance of funds in current accounts generates a potential risk of sudden resource outflows, which is mitigated by excessive liquidity buffers and a conservative asset structure.

It was also revealed that the effectiveness of the bank's financial resource management is confirmed by the recovery and exceeding of normative levels of asset and capital profitability, as well as a low level of operational costs. At the same time, it was established that the long-term resilience of this model depends on diversifying the deposit base, strengthening own capital, and shifting from reactive to proactive risk management. The study concludes that a flexible balance between liquidity, profitability, and risk is the determining condition for maintaining the efficiency of financial resource management in universal banks under contemporary Ukrainian conditions.

Keywords: *bank, financial resources, management efficiency, ALM-approach, liquidity, profitability, deposit base, digitalization.*