

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет фінансів

Кафедра банківської справи та страхування

галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
освітньо-професійна програма	«Управління фінансовим бізнесом»

Форма здобуття освіти: *очна (денна)*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Ресурсна база банків та особливості її формування в сучасних умовах»**

здобувача Гриценка Ігоря Олеговича
(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис здобувача)

Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи та страхування
(наукова ступінь, учене звання, посада)

(підпис) Н.П. Баріда
(Прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування:
доктор економічних наук, професор _____ Л.О. Примостка
(підпис)

Київ 2026

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 11 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 57 найменувань.

«Ресурсна база банків та особливості її формування в сучасних умовах»

Об'єктом дослідження є процес формування та використання ресурсної бази банків України.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин та інструментів, що виникають у процесі мобілізації ресурсів банками в сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо оптимізації структури та підвищення ефективності формування ресурсної бази банків.

Відповідно до поставленої мети визначено такі *завдання*: розкрити економічну сутність та склад ресурсного потенціалу банку, систематизувати джерела його формування; дослідити теоретичні підходи до управління ліквідністю та стійкістю ресурсів, проаналізувати поточний стан і динаміку ресурсів банківського сектору з акцентом на впровадженні цифрових інструментів; обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій оптимізації ресурсної бази.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Систематизовано теоретичні підходи до визначення ресурсного потенціалу банку та розроблено рекомендації щодо цифрової трансформації механізмів залучення банківських ресурсів в умовах воєнного стану та відновлення економіки України. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані банками України під час формування стратегії розвитку ресурсної бази.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи — 2026.

Рік захисту роботи — 2026.

Ключові слова: ресурсна база банку, банківські пасиви, ліквідність, цифрова трансформація, необанкінг, відкритий банкінг, штучний інтелект, Big Data.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКУ	6
1.1 Економічний зміст та структура ресурсної бази банку	6
1.2 Фактори макроекономічного та інституційного середовища в системі формування ресурсного потенціалу банків	11
1.3 Теоретичні засади стратегічного менеджменту банківського фондування та забезпечення стабільної ліквідності	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	24
2.1 Цифрова трансформація механізмів залучення та утримання клієнтських коштів через мобільні платформи та екосистему банку	24
2.2 Інноваційні інструменти управління ліквідністю та диверсифікації джерел фондування в контексті відкритого банкінгу	28
2.3 Застосування штучного інтелекту та технологій Big Data для прогнозування стабільності ресурсної бази та мінімізації вартості пасивів	33
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Формування ефективної ресурсної бази є стратегічним завданням для кожного банку, оскільки від стабільності та обсягу залучених і власних коштів залежить здатність фінансової установи виконувати свою посередницьку функцію в економіці. В умовах воєнного стану, що триває в Україні з лютого 2022 року, а також у контексті активного відновлення економіки, питання ефективного управління ресурсним потенціалом банківської системи набуває особливої актуальності.

Актуальність теми. Сучасний банківський сектор України функціонує в принципово нових умовах: трансформація регуляторного середовища відповідно до вимог Базельського комітету, активне впровадження цифрових фінансових послуг, зміна структури клієнтської бази внаслідок демографічних зрушень та міграції населення – усе це формує нові виклики для традиційних моделей фондування. Разом із тим, зростання необанків, відкритого банкінгу та застосування штучного інтелекту відкривають нові можливості для оптимізації ресурсної бази. Дослідження ресурсного потенціалу банків в умовах цифровізації та повоєнного відновлення є важливим напрямом наукового пошуку, що безпосередньо пов'язаний зі зміцненням фінансової стабільності України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування ресурсної бази банків присвячені праці провідних вітчизняних науковців. Примостка Л.О. [1] дослідила методологічні засади управління банківськими ресурсами; Краснова І.В. [2] проаналізувала особливості залучення депозитних коштів в умовах фінансової нестабільності; Баріда Н.П. [3] розглянула цифрову трансформацію банківського бізнесу як фактор зміни структури пасивів. Теоретичні основи банківських операцій систематизовано у підручниках Дзюблюка О.В. [5] та Вовчак О.Д. [26]. Стратегія формування ресурсної бази як основа фінансової стійкості банків розкрита у дослідженні Дзюблюка О.В. [28], а питання системної конкурентоспроможності банківського сектору – у

монографії Карчевої Г.Т. [32]. Ризики відтоку вкладів в умовах цифровізації досліджено Коваленком В.В. [22]. Серед зарубіжних авторів вагомий внесок зробили Demirgüç-Kunt A. та Huizinga H. [4; 35], які дослідили взаємозв'язок між структурою фондування та банківською стабільністю. Водночас питання застосування технологій штучного інтелекту та Big Data у прогнозуванні стабільності ресурсної бази українських банків в умовах воєнно-економічних трансформацій залишаються недостатньо вивченими.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо оптимізації структури й підвищення ефективності формування ресурсної бази банків. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: розкрити економічну сутність та склад ресурсного потенціалу банку, систематизувати джерела його формування; дослідити теоретичні підходи до управління ліквідністю та стійкістю ресурсів, визначивши роль нормативно-правового регулювання у процесі акумуляції капіталу; проаналізувати поточний стан та динаміку ресурсів банківського сектору з акцентом на впровадженні цифрових інструментів залучення коштів клієнтів; обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій та оптимізації ресурсної бази в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процес формування та використання ресурсної бази банківських установ України.

Предмет дослідження – сукупність економічних відносин та інструментів, що виникають у процесі мобілізації ресурсів банками в сучасних умовах.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до формування ресурсної бази; порівняльного аналізу – для оцінки динаміки показників банківського сектору; статистичного аналізу – для обробки даних НБУ про структуру пасивів [7; 29]; структурно-функціонального підходу – для дослідження механізму фондування банків; SWOT-аналізу – для оцінки цифрових стратегій банків; методу моделювання – для розробки пропозицій щодо оптимізації ресурсної бази.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації підходів до визначення ресурсного потенціалу банку з урахуванням цифрової трансформації. Методична значущість – у розробці рекомендацій щодо впровадження інструментів штучного інтелекту для управління пасивами. Практичне значення визначається можливістю використання висновків вітчизняними банками при розробці стратегій залучення ресурсів.

Інформаційна база дослідження. Для виконання роботи використано нормативно-правові акти НБУ та Верховної Ради України; офіційну статистику НБУ щодо банківського сектору за 2023–2025 рр. [7]; Звіт НБУ про фінансову стабільність [29]; річні звіти банків України – ПриватБанку [8] та Райффайзен Банку [36]; монографії і наукові статті викладачів кафедри банківської справи та страхування КНЕУ [1; 2; 3; 22; 28; 30; 32]; публікації у вітчизняних та міжнародних фахових виданнях [14; 23; 24]; матеріали міжнародних фінансових організацій [12; 38].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКУ

1.1 Економічний зміст та структура ресурсної бази банку

Ресурсна база банку є фундаментом його фінансової стійкості та операційної діяльності. У сучасних умовах ринкової нестабільності ресурсна база банку є не просто сумою його грошових коштів, а головною системою, що забезпечує його життєдіяльність. Оскільки банк за своєю суттю є фінансовим посередником (приймає гроші в одних і віддає іншим), то обсяг, структура та вартість цих ресурсів безпосередньо визначають його конкурентоспроможність і фінансове майбутнє.

Обсяг і якість ресурсної бази встановлюють чіткі межі для проведення активних операцій банку. Тобто банк не може видати більше кредитів, ніж дозволяє розмір його пасивів. Тут діє класичне правило банківського менеджменту: строки і вартість залучених коштів повинні відповідати строкам і вартості виданих кредитів.

У фінансово-економічній науці поняття «ресурси» трактується як сукупність засобів і можливостей, що перебувають у розпорядженні господарського суб'єкта та можуть бути використані для досягнення поставлених цілей [37, с. 412].

Стосовно банківської установи зазначене поняття конкретизується: ресурсна база банку – це сукупність коштів, що перебувають у розпорядженні банківської установи та використовуються нею для здійснення активних операцій і виконання зобов'язань перед клієнтами [1, с. 45]. Водночас у науковій літературі не існує єдиного підходу до трактування цього поняття, що зумовлює необхідність систематизації наявних визначень. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити чотири основні підходи до визначення сутності ресурсної бази банку, представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення ресурсної бази банку

Підхід до визначення	Зміст поняття	Автор / джерело
Ресурсний	Сукупність усіх фінансових засобів, якими банк має право розпоряджатися для провадження активних операцій	Примостка Л.О. [1]
Балансовий	Зобов'язання та власний капітал банку, що відображені у пасиві балансу та формують ресурсну позицію установи	Краснова І.В. [2]
Функціональний	Кошти, що використовуються для фінансування активних операцій з метою отримання прибутку та підтримки ліквідності	Дзюблюк О.В. [5]
Системний (цифровий)	Інтегрована сукупність традиційних і цифрових інструментів акумулювання фінансових ресурсів у банківській екосистемі	Баріда Н.П. [3]

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Порівняльний аналіз підходів, наведених у табл. 1.1, свідчить про еволюцію розуміння ресурсної бази банку: від суто балансового трактування до системного підходу, що враховує цифрову трансформацію фінансових послуг. На думку Примостки Л.О. [1], ресурсна база охоплює не лише залучені кошти, а й власний капітал банку, що формує його фінансову незалежність. Баріда Н.П. [3] наголошує на тому, що в умовах цифровізації ресурсна база банку виходить за межі традиційного балансу й включає потенційно доступні кошти через цифрові екосистеми. Чуб П.М. та Приходько Е.А. [31] розглядають ресурсну базу передусім як основу забезпечення фінансової стійкості установи.

У структурному відношенні ресурсна база банку поділяється на три основні складові: власні кошти (капітал), залучені кошти (зобов'язання) та запозичені кошти (кредитні зобов'язання).

На рис. 1.1 Наведено структуру ресурсної бази банку за основними джерелами її формування.

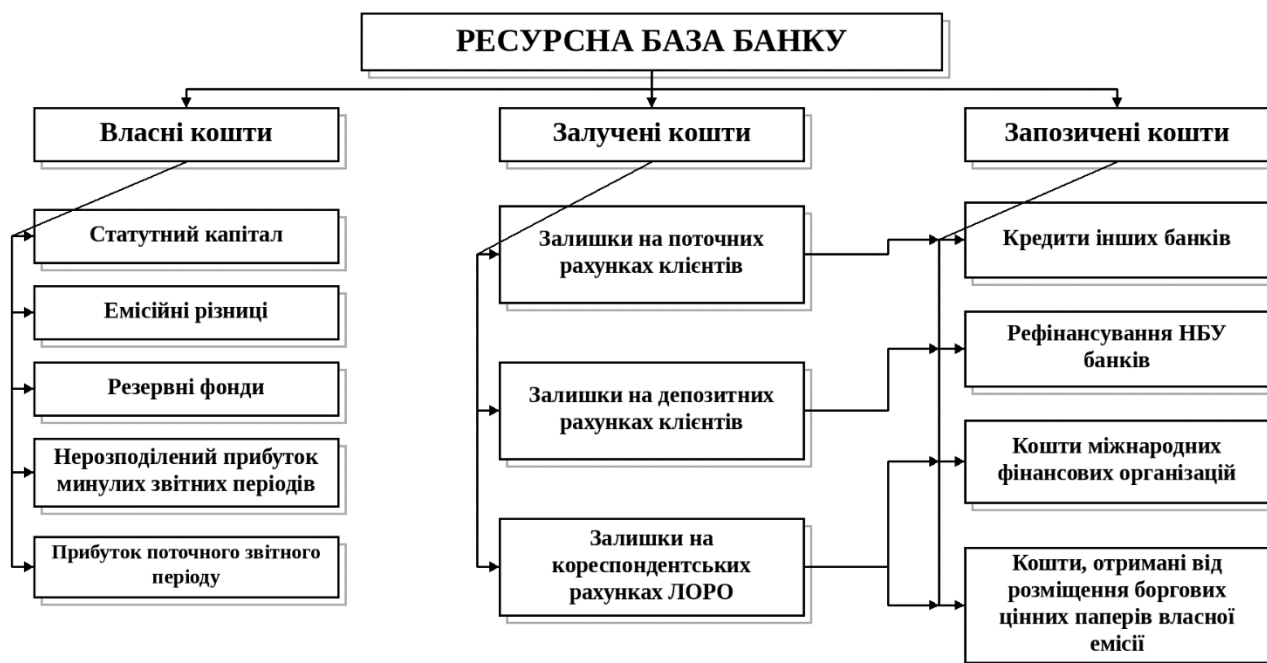


Рисунок 1.1 – Ресурсна база банку

Джерело: розроблено автором на основі [5; 28; 32]

Власний капітал банку виконує захисну, оперативну та регулюючу функції і включає статутний капітал, резервний фонд, нерозподілений прибуток та інші складові регулятивного капіталу, що визначаються нормативними вимогами НБУ, методологічне обґрунтування яких міститься у фундаментальних працях із банківського менеджменту [1; 2]. Для оцінки ступеня ризикованості активних операцій банків застосовується Постанова НБУ від 30.06.2016 р. № 351 [6], яка встановлює методику розрахунку кредитного ризику – ключового параметра при визначенні адекватності власного капіталу.

Залучені кошти становлять основу ресурсної бази сучасного банку. Їхню структуру формують: депозити фізичних та юридичних осіб, кошти на поточних рахунках, міжбанківські запозичення, кошти НБУ, облігаційні позики та інші зобов'язання. Ресурсна база банку складається з трьох частин: залучених коштів (депозити), запозичених (кредити інших банків) та власного капіталу (гроші акціонерів, резерви, прибуток). Власний капітал у структурі ресурсів виконує роль головного захисного буфера.

- Саме за рахунок власного капіталу банк покриває збитки, якщо деякі позичальники не повертають кредити. Це дозволяє захистити кошти звичайних вкладників.
- Високий рівень капіталізації підвищує довіру до банку з боку клієнтів та партнерів, що дозволяє залучати нові ресурси на ринку значно дешевше.

За даними НБУ [7], у 2025 році депозити населення залишаються найбільшою складовою ресурсної бази банків України, що свідчить про відновлення довіри населення до банківської системи після першого шоку від воєнної агресії Росії.

Динаміка структури ресурсної бази банківської системи України за 2023–2025 рр. відображена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура ресурсної бази банківської системи України, 2023–2025 рр.

Складова ресурсної бази	Питома вага у пасивах, % (2023)	Питома вага у пасивах, % (2024)	Питома вага у пасивах, % (2025)
Власний капітал (регулятивний)	17,2	18,1	19,4
Депозити фізичних осіб	34,8	36,5	37,9
Депозити юридичних осіб	21,3	20,7	19,8
Кошти на поточних рахунках	18,4	17,9	17,5
Міжбанківські запозичення	4,6	4,1	3,2
Кошти НБУ та рефінансування	2,3	1,8	1,4
Інші зобов'язання	1,4	0,9	0,8
Усього пасиви	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними НБУ [7; 29]

Дані табл. 1.2 свідчать про стійку позитивну тенденцію зростання частки депозитів фізичних осіб (з 34,8% до 37,9%) та власного капіталу (з 17,2% до 19,4%) в структурі пасивів банківського сектору України. Натомість скорочення частки міжбанківських запозичень та коштів НБУ вказує на зниження залежності банків від нестабільних джерел фондування та посилення ролі роздрібних депозитів як стабільного ресурсу [3; 29].

Важливою класифікаційною ознакою ресурсів банку є ступінь їх стабільності. Виокремлюють стабільні (стрижневі) ресурси, які залишаються у розпорядженні банку протягом тривалого часу незалежно від кон'юктурних змін, та нестабільні ресурси, обсяг яких коливається залежно від зовнішніх умов [1, с. 89]. Детальну операційну класифікацію банківських ресурсів наведено у Вовчак О.Д. [26] та Міщенко В.І. і Слав'янської Н.Г. [27]. У контексті реалізації стратегії фінансування ПриватБанк, що є найбільшим за активами банком України, демонструє модель, у якій понад 70% залучених коштів становлять депозити фізичних осіб, що забезпечує високу стійкість ресурсної бази навіть в умовах воєнного стану [8].

Серед банківських установ, які трансформують підходи до формування ресурсів на основі сучасних цифрових інновацій, можна виокремити Sense Bank, у ньому значна частка цифрових поточних рахунків та карткових депозитів, відображається у звітності [9], свідчить про переорієнтацію на мобільну аудиторію та характеризується вищою волатильністю, але нижчою вартістю залучення. Це ілюструє різноманіття підходів до формування ресурсної бази в сучасній банківській практиці.

Таким чином, ресурсна база банку є складною багаторівневою системою, структура якої визначається стратегічними цілями установи, регуляторними вимогами НБУ та особливостями клієнтської бази. У сучасних умовах цифровізації та воєнно-економічних трансформацій формування ефективної ресурсної бази стає критичним фактором конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

Таким чином, ресурсна база банку є тим фундаментом, який визначає межі його щоденної діяльності та стійкість до кризових явищ. Ефективне управління пасивами є базовою умовою для безпечної роботи як окремого банку, так і всієї фінансової системи країни.

1.2 Фактори макроекономічного та інституційного середовища в системі формування ресурсного потенціалу банків

Формування ресурсного потенціалу банків відбувається під впливом комплексу зовнішніх факторів, що охоплює як макроекономічне, так і інституційне середовище. Зазначені фактори чинять як стимулюючий, так і стримуючий вплив на процеси залучення та утримання ресурсів, визначаючи стратегічні можливості й загрози для банківських установ.

В цілому, макроекономічні фактори відображають загальний стан економіки країни та безпосередньо впливають на фінансові можливості потенційних вкладників (населення та бізнесу). Серед ключових факторів можна виокремити наступні [10; 26; 33]:

- монетарна політика Центрального банку (облікова ставка): це найважливіший фактор. Облікова ставка — це "вартість грошей" в економіці. Коли НБУ підвищує ставку (наприклад, для боротьби з інфляцією), комерційні банки змушені підвищувати відсотки за депозитами, щоб залучити кошти. Ресурсна база стає дорожчою. Коли ставка падає, ресурси дешевшають, але залучити їх стає важче, бо клієнти шукають більш прибуткові варіанти інвестування;
- рівень інфляції: висока інфляція знецінює заощадження. У таких умовах населення неохоче несе гроші в банк на довгострокові депозити, віддаючи перевагу купівлі валюти, нерухомості або витрачання грошей тут і зараз. Це призводить до вимивання "довгих" ресурсів і перетоку їх у короткострокові пасиви (до запитання), що негативно впливає на стабільність ресурсної бази банку;
- динаміка ВВП та реальних доходів населення: зростання економіки означає, що підприємства отримують більші прибутки, а громадяни — вищі зарплати. Відповідно, з'являються вільні кошти (заощадження), які трансформуються в банківські депозити та залишки на поточних рахунках,

розширюючи ресурсний потенціал. Під час рецесії (падіння ВВП) відбувається зворотний процес;

- стан валютного ринку та девальваційні очікування: Якщо національна валюта нестабільна, вкладники починають забирати гривневі депозити і переводити заощадження в іноземну валюту (долари, євро). Це змінює валютну структуру ресурсної бази банку і створює додаткові ризики.

Інституційне середовище формування банківських ресурсів – це свого роду правила ведення бізнесу. Отже, інституційне середовище — це сукупність законів, державних органів, фінансових інститутів та рівня довіри в суспільстві, що регулює діяльність банківського сектору. Серед інституційних чинників, найбільш очевидними є наступні:

- регуляторні вимоги Центрального банку (пруденційний нагляд): сюди належать вимоги щодо мінімального розміру капіталу, нормативи ліквідності (наприклад, LCR, NSFR) та норми обов'язкового резервування. Якщо ЦБ збільшує норму резервування, банки змушені "заморожувати" більшу частину залучених депозитів на спеціальних рахунках, що обмежує їхній ресурсний потенціал для кредитування;
- ефективність системи гарантування вкладів: наявність та надійність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) є ключовим інститутом безпеки. Законодавче закріплення суми, яка повертається вкладнику в разі банкрутства банку, знижує паніку серед населення та стимулює приплив коштів до банківської системи;
- рівень довіри до банківської системи: це нематеріальний, але критично важливий інститут. Якщо в країні свіжа пам'ять про масові банкрутства банків ("банкопади"), населення віддає перевагу зберіганню готівки поза банками ("під матрацом"). Висока довіра, навпаки, повертає ці гроші в легальний фінансовий обіг.
- захист прав кредиторів та інвесторів: Ефективність судової та виконавчої систем прямо впливає на повернення кредитів. Якщо банк впевнений, що через суд зможе швидко повернути гроші з недобросовісного

позичальника, його капітал зростає, а ризики знижуються, що робить його привабливішим для великих інституційних інвесторів.

Дослідження Примостки Л.О., Краснової І.В. та Лавренюка В.В. [24] засвідчує, що в умовах воєнного стану ця система факторів набуває принципово нових конфігурацій, нетипових для мирного часу.

В умовах воєнного стану в Україні зазначені фактори набули нетипового характеру: масштабна фіскальна підтримка держави, рекордне зростання грошової маси та нетрадиційно висока реальна процентна ставка сформували специфічну конфігурацію умов для банківського фондування. Оцінку цих умов наведено у Звіті Світового банку [38], що підтверджує унікальність українського досвіду управління банківськими ресурсами в період активної фази збройного конфлікту.

НБУ як ключовий інституційний регулятор виконує роль «архітектора» ресурсних умов для банківського сектору через набір монетарних та пруденційних інструментів. Зокрема, у 2023 році НБУ запровадив механізм депозитних сертифікатів як альтернативний інструмент стерилізації надлишкової ліквідності, що суттєво вплинуло на стратегії управління ресурсами банків [10]. У 2024–2025 рр. НБУ послідовно знижував облікову ставку – з 25% до 13,5%, що суттєво змінило вартість залучення ресурсів та переорієнтувало банки з надприбуткового розміщення коштів у ОВДП та депозитні сертифікати НБУ на кредитування реального сектору. Стратегія розвитку фінансового сектору України [33] визначила вектори цих перетворень та сформувала регуляторні орієнтири для банків щодо структури ресурсної бази.

Інституційне середовище формування ресурсної бази банків визначається нормативно-правовою базою, ступенем розвитку ринкових інститутів та рівнем захисту прав кредиторів і вкладників. Суттєвим інституційним фактором є діяльність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), що забезпечує страхування депозитів у розмірі до 600 тис. грн на одного вкладника в одному банку [11]. За даними річного звіту ФГВФО [34], у 2024 році система захищала понад 98% вкладників за кількістю рахунків. Наявність державних гарантій

суттєво знижує ризики вкладників та сприяє мобілізації заощаджень населення у банківській системі.

Класифікацію факторів макроекономічного та інституційного середовища, що впливають на формування ресурсної бази банків, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори макроекономічного та інституційного середовища формування ресурсної бази банку

Група факторів	Фактор	Вплив на ресурсну базу
Макроекономічні	Рівень інфляції	Знижує реальну вартість залучених коштів
Макроекономічні	Облікова ставка НБУ	Визначає мінімальну дохідність депозитів
Макроекономічні	Темп зростання ВВП	Формує потенціал нагромадження заощаджень
Ринкові	Конкуренція між банками	Тиск на депозитні ставки вгору
Ринкові	Попит на кредити	Стимулює залучення ресурсів
Ринкові	Рівень фінансової грамотності	Розширює клієнтську базу
Регуляторні	Нормативи НБУ (Н1–Н13)	Обмежують обсяги залучення
Регуляторні	ФГВФО гарантії	Підвищують довіру вкладників
Внутрішні	Репутація банку	Безпосередньо впливає на приплив депозитів
Внутрішні	Продуктова лінійка	Диверсифікує ресурсну базу

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 10; 33]

Серед зовнішніх макроекономічних факторів особливе значення має процентна політика НБУ. Облікова ставка безпосередньо впливає на вартість залучення коштів через ринок міжбанківських кредитів та формує орієнтир для депозитних ставок. За даними НБУ [10; 29], у 2025 році середня ставка за строковими депозитами фізичних осіб у гривні становила 13,8% річних, що відображає нормалізацію монетарних умов після надзвичайних заходів воєнного часу.

Фактор довіри суспільства до банківської системи є важливим нематеріальним елементом інституційного середовища. Дослідження Красної І.В. [2, с. 67] демонструє, що рівень довіри до банків в Україні, попри деяке відновлення після реформ 2015–2019 рр., залишається нижчим, ніж у країнах ЄС,

що обмежує потенціал залучення довгострокових ресурсів. Водночас у 2024–2025 рр. зафіксовано суттєве зростання довіри завдяки прозорій комунікаційній політиці НБУ та державному захисту банківських вкладів, що підтверджується даними Звіту НБУ про фінансову стабільність [29].

Міжнародне середовище також суттєво впливає на ресурсну базу банків. Програма МВФ та гранти від партнерів G7 забезпечили додаткову підтримку ліквідності фінансової системи України в 2023–2025 рр. [12]. Оцінку результативності такої підтримки для банківського сектору наведено у звіті Світового банку [38], згідно з яким зовнішня фінансова допомога відіграла ключову роль у збереженні ресурсної стійкості системоутворювальних банків. Для банків з іноземним капіталом (Райффайзен Банк [36], ОТП Банк) важливу роль відіграє доступ до ресурсів материнських структур, що частково компенсує обмеженість внутрішніх джерел фондування в умовах воєнного ризику.

Необхідно також враховувати цифровий фактор, який останніми роками перетворився на самостійний структурний елемент середовища. Поширення мобільного банкінгу, платіжних додатків та фінтех-сервісів кардинально змінює поведінку вкладників і інтенсивність переміщення коштів між банківськими рахунками [3]. За даними НБУ [7], у 2025 році частка онлайн-депозитів у загальному обсязі нових залучень перевищила 65%, що свідчить про масштабну цифровізацію процесів формування ресурсного потенціалу.

Таким чином, формування ресурсного потенціалу сучасного українського банку здійснюється в умовах складного й динамічного середовища, що поєднує виклики воєнної економіки, активної монетарної трансформації та цифрової революції у сфері фінансових послуг. Успішна адаптація до змін у макроекономічному та інституційному середовищі є неодмінною умовою забезпечення стійкості та розвитку ресурсного забезпечення банківської установи.

1.3 Теоретичні засади стратегічного менеджменту банківського фондування та забезпечення стабільної ліквідності

Стратегічний менеджмент банківського фондування являє собою систему управлінських рішень щодо формування оптимальної структури пасивів банку, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей установи з дотриманням регуляторних вимог до ліквідності та адекватності капіталу [1, с. 203]. Сучасна теорія стратегічного управління ресурсною базою банку синтезує надбання кількох наукових шкіл і методологічних підходів, ґрунтовно представлених у колективній монографії Примостки Л.О. та ін. [30].

Управління ресурсною базою безпосередньо пов'язане з ефективністю банківського бізнесу. Ціна, яку банк сплачує за залучення коштів (відсотки за депозитами), формує його основні витрати. При цьому головне завдання банку — залучити ресурси якомога дешевше, а розмістити їх (у вигляді кредитів) якомога дорожче, щоб отримати максимальну чисту процентну маржу.

У періоди, коли Національний банк змінює облікову ставку, спроможність комерційного банку швидко та гнучко змінювати структуру своїх пасивів (наприклад, вчасно знижувати або підвищувати ставки за депозитами) визначає його здатність заробляти прибуток і залишатися стабільним. Таким чином, ресурсна база банку є тим фундаментом, який визначає межі його щоденної діяльності та стійкість до кризових явищ. Ефективне управління структурою пасивів є базовою умовою для безпечної роботи як окремого банку, так і всієї фінансової системи.

Зазначений підхід, в науковій та практичній діяльності характеризується як концепція «структури фондування» (funding structure concept) і ґрунтується на тезі про те, що оптимальне співвідношення між джерелами залучення коштів мінімізує вартість ресурсів, забезпечуючи необхідний рівень ліквідності [4, с. 38]. Відповідно до цієї концепції, банк повинен прагнути до максимізації частки стабільних (стрижневих) депозитів, що вирізняються низькою вартістю та невисокою чутливістю до ринкових сигналів. Demirgüç-Kunt A. та Huizinga H. [35] у більш пізньому дослідженні встановили, що банки з вищою часткою роздрібних депозитів демонструють більш стабільні фінансові результати в

кризові періоди, що підтверджує доцільність орієнтації на стрижневі ресурси. На рис. 1.2 наведено стратегічні підходи до управління банківським фондуванням.

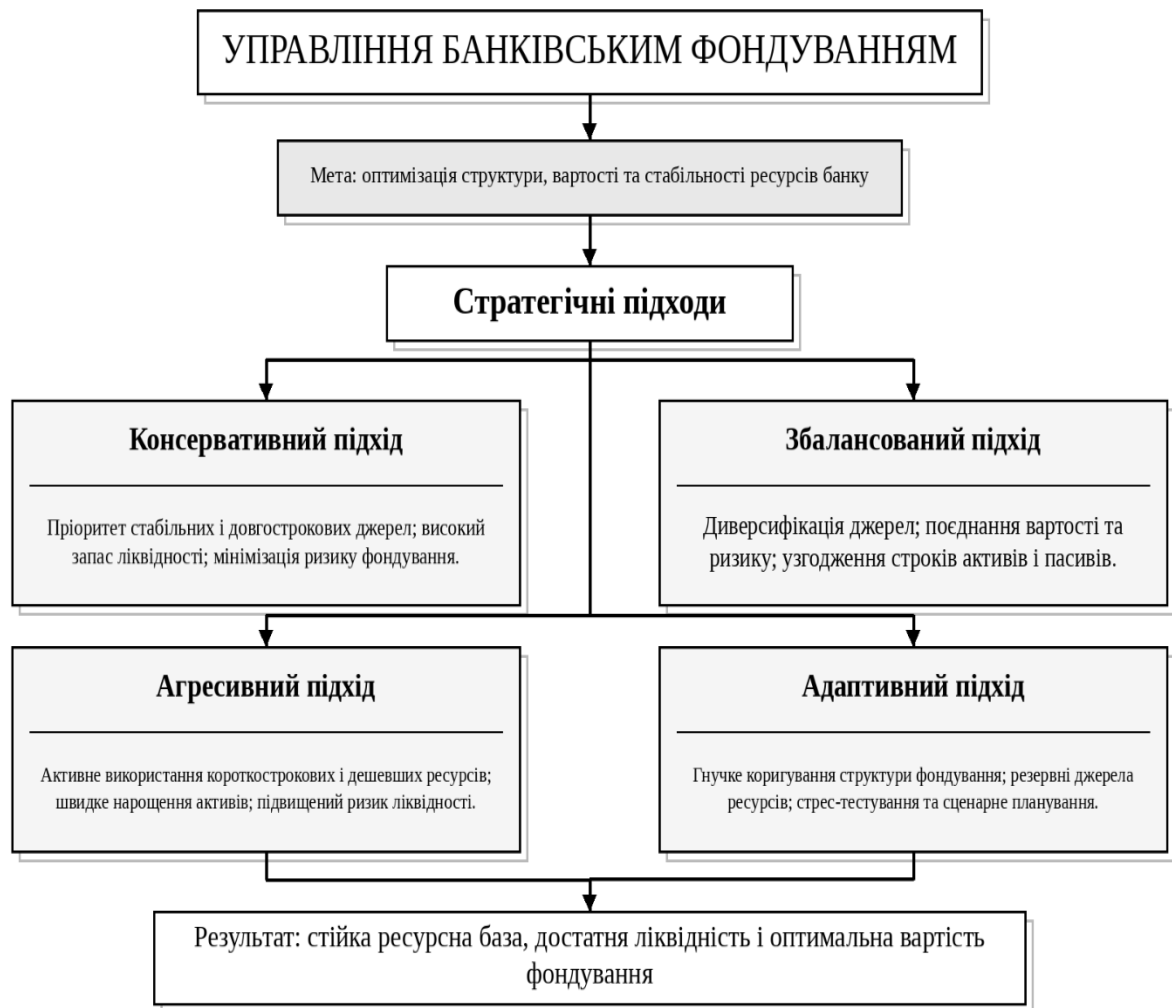


Рисунок 1.2 – Стратегічні підходи до управління банківським фондуванням

Джерело: розроблено автором на основі [28; 32]

Дослідження Примостки Л.О. [1] виокремлює три стратегічні підходи до управління банківськими ресурсами: консервативний (акцент на стабільних довгострокових ресурсах), агресивний (максимізація обсягу залучення через ринкові інструменти) та збалансований (оптимізація між вартістю та стійкістю ресурсної бази). Для умов українського ринку найбільш прийнятним є збалансований підхід, що поєднує роздрібні депозити як стабільне ядро з гнучкими ринковими інструментами залучення. Наукові дослідження ліквідності банківської системи Міщенко В.І. та ін. [25] підтверджують, що саме

збалансований підхід дозволяє підтримувати адекватний рівень ліквідності при мінімальних витратах на фондування.

Нормативно-правову систему ліквідності, яку застосовує НБУ, наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Нормативи ліквідності та капіталу банківської системи України (станом на 2025 рік)

Норматив / показник	Нормативне значення (НБУ)	Вплив на формування ресурсної бази
Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1)	≥ 200 млн грн	Визначає мінімальний власний капітал, необхідний для функціонування банку
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	$\geq 10\%$	Регулює співвідношення капіталу та ризикових активів; обмежує активні операції
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	$\geq 20\%$	Зобов'язує банки тримати достатній обсяг високоліквідних активів; впливає на структуру ресурсів
Норматив поточної ліквідності (Н5)	$\geq 40\%$	Визначає баланс між поточними зобов'язаннями та активами; дисциплінує управління ресурсами
LCR (Basel III / НБУ)	$\geq 100\%$	Вимагає достатнього запасу ліквідних активів для покриття нетто-відтоків протягом 30 днів
NSFR (Basel III / НБУ)	$\geq 100\%$	Забезпечує стабільне фондування активів за рахунок стабільних пасивів у горизонті 1 рік

Джерело: складено автором на основі нормативних актів НБУ [7; 30]

Дані табл. 1.4 свідчать про комплексну систему регуляторного забезпечення ліквідності, що поєднує традиційні нормативи НБУ (Н1, Н2, Н4, Н5) з Базельськими вимогами (LCR, NSFR). Ця система формує «мінімальний стандарт» стратегічного менеджменту ресурсів, нижче якого ресурсна стратегія банку не може реалізовуватися.

Базельські стандарти (Basel III) запровадили два ключових нормативи стабільності фондування, що суттєво трансформували практику стратегічного менеджменту ресурсної бази: LCR (Liquidity Coverage Ratio – норматив покриття ліквідністю), що вимагає від банків тримати достатній запас високоякісних ліквідних активів для покриття чистих відтоків ліквідності протягом 30-денного

стрес-сценарію (нормативне значення – не менше 100%), та NSFR (Net Stable Funding Ratio – норматив чистого стабільного фондування), орієнтований на забезпечення стабільного фінансування активів банку в горизонті одного року (нормативне значення – не менше 100%) [13]. НБУ імплементував зазначені вимоги відповідно до Постанови від 30.05.2019 р. № 73 та подальших змін, що поступово набрали чинності у 2022–2025 рр.

Важливою складовою теоретичного базису управління ресурсами є концепція GAP-аналізу (gap management), яка розглядає розрив між активами та пасивами банку, згрупованими за строками погашення. Негативний GAP свідчить про перевищення обсягу пасивів над активами у відповідній строковій групі, що може призвести до ризику ліквідності у разі погіршення умов рефінансування [5, с. 178]. Для банку «Ощадбанк», що управляє значним портфелем ОВДП та кредитів уряду, GAP-менеджмент набуває особливої ваги в умовах воєнних бюджетних викликів.

Стратегія диверсифікації джерел фондування передбачає цілеспрямоване формування ресурсної бази з різних сегментів ринку: роздрібні депозити, корпоративні кошти, ринок капіталу, міжнародні позики [2, с. 134]. Така стратегія дозволяє знизити концентраційний ризик та підвищити стійкість ресурсної бази. ПриватБанк реалізує цю стратегію через одночасну роботу в роздрібному, корпоративному та цифровому сегментах [8].

Сучасні дослідники, зокрема Краснова І.В. [2] та Баріда Н.П. [3], наголошують на появі нової стратегічної парадигми – «цифрового фондування» (digital funding), що передбачає активне використання мобільних платформ, відкритого банкінгу та штучного інтелекту для залучення ресурсів. Ця парадигма розглядається як відповідь банківського менеджменту на виклики фінтех-конкуренції та зміну поведінкових патернів клієнтів у цифровому середовищі.

Доцільно більш детально окреслити сучасні методи банківського фондування в умовах розвитку цифрових фінансів, які активно розвиваються у світовій практиці [47;48;50;52]. Цифровізація трансформувала канали та

інструменти залучення коштів і сьогодні виділяють такі ключові новітні форми фондування:

- екосистемне фондування (Embedded Finance / вбудовані фінанси): Банки інтегрують свої продуктові лінійки в небанківські цифрові платформи (маркетплейси, e-commerce, сервіси доставки, телеком-оператори). Клієнт купує товар і водночас відкриває рахунок або депозит у банку-партнері, навіть не помічаючи цього;
- платформне та маркетплейс-фондування: Залучення ресурсів через спеціалізовані фінансові супермаркети або платформи-агрегатори (де клієнт може в один клік порівняти умови та відкрити депозит у будь-якому банку). Це розширює географію залучення коштів до масштабів усієї країни без будівництва відділень;
- гейміфіковане та цільове фондування: створення мікродепозитних продуктів у мобільних додатках, прив'язаних до щоденних звичок клієнта. Прикладом є автоматичне округлення сум під час покупок та переказ решти на накопичувальний рахунок («скарбнички», цифрові банки). Клієнт накопичує непомітно для себе, а банк отримує стабільне та дешеве джерело ліквідності (кошти до запитання).
- токенизоване фондування (DeFi та крипто-інтеграція): Залучення ресурсів через випуск власних токенизованих облігацій або цифрових активів на базі блокчейну (Stablecoins, CBDC — цифрові валюти центральних банків). Це відкриває доступ до глобального ринку капіталу з миттєвими розрахунками без посередників;
- B2B Open Banking фондування: завдяки концепції відкритих API, корпоративні клієнти можуть автоматично інтегрувати свої ERP-системи (наприклад, SAP) з банком. Це дає змогу банку в режимі реального часу акумулювати тимчасово вільні залишки коштів бізнесу.

Одночасно із цифровою трансформацією інструментів залучення банківських ресурсів змінилися методи стратегічного менеджменту банківського

фондування. Методи фондування визначають, як саме банк управляє структурою та вартістю залучених ресурсів у цифровому середовищі. Їх виокремлюють у декілька аналітичних та операційних блоків [53]:

Перший блок представляє - методи аналітики та прогнозування (Big Data & AI), так як:

- предиктивне моделювання відтоку та притоку ліквідності: Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для аналізу поведінки мільйонів клієнтів. Алгоритми прогнозують, яка частка клієнтів забере депозити під час паніки, а яка — переоформить їх, що дозволяє точніше розраховувати чисту позицію ліквідності (NSFR та LCR);
- кластеризація клієнтської бази: Замість класичного поділу «роздрібний/корпоративний клієнт», алгоритми ділять базу на сотні мікросегментів за поведінковими ознаками (чутливість до ставки, транзакційна активність, використання цифрових каналів).

Другий блок - методи управління вартістю (ціноутворення на банківські ресурси), який охоплює:

- динамічне (персоналізоване) ціноутворення: відмова від єдиної депозитної ставки для всіх. Робот розраховує індивідуальну ставку для конкретного клієнта на основі його «цінності» для банку (LTV — Lifetime Value). Клієнту, який користується кредитами, картками та страховками банку, запропонують вищу ставку за депозит, оскільки банк заробляє на ньому комплексно;
- Смарт-контракти в тарифікації: автоматична зміна умов фондування залежно від виконання тригерних умов (наприклад, якщо обсяг залишків бізнесу на рахунках перевищує певну суму, ставка автоматично підвищується за алгоритмом без підписання додаткових угод).

Третій блок – включає методи управління ризиками:

- кіберстрес-тестування: в епоху цифрового банкінгу «набіг на банк» (bank run) відбувається не в чергах до кас, а за кілька хвилин у мобільних додатках (як це було з Silicon Valley Bank). Методи стратегічного

менеджменту тепер включають симуляцію *цифрової паніки* та миттєвого виведення коштів через онлайн-банкінг;

- Алгоритмічне хеджування: автоматизоване балансування відсоткових ризиків і ризиків ліквідності за допомогою деривативів, що інтегровані в загальну систему управління активами та пасивами (ALM — Asset-Liability Management).

Узагальнення теоретичних засад стратегічного менеджменту банківського фондування наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Теоретичні засади стратегічного менеджменту банківського фондування

Складова	Зміст / Інструменти	Мета	Горизонт
Стратегічне планування	Депозитна стратегія, таргетування структури пасивів	Оптимізація вартості	3–5 років
Управління ризиками	GAP-аналіз, стрес-тестування ліквідності	Мінімізація ризиків	1–3 роки
Цінова політика	Встановлення депозитних ставок, трансфертне ціноутворення	Конкурентоспроможність	До 1 року
Продуктовий розвиток	Нові депозитні продукти, пакети для VIP-клієнтів	Диверсифікація	1–2 роки
Цифровізація	Онлайн-депозити, мобільний банкінг, AI-скоринг	Зростання частки	2–4 роки
Комунікації	IR-стратегія, реклама, програми лояльності	Утримання клієнтів	Постійно
Моніторинг	KPI фондування, дашборди, ALM-комітет	Контроль виконання	Щомісяця

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 30]

Висновки до розділу 1. У першому розділі систематизовано теоретичні засади формування ресурсного забезпечення банку. Встановлено, що ресурсна база є багатоаспектною категорією, яка поєднує власний капітал і залучені

кошти, структура яких визначається стратегічними цілями банку та регуляторними вимогами. Аналіз макроекономічних і інституційних факторів засвідчив, що в умовах воєнного стану та відновлення економіки України ключовими детермінантами формування ресурсного потенціалу банків є процентна політика НБУ, рівень довіри населення та цифрова трансформація. Теоретичне дослідження стратегічного менеджменту фондування підтвердило, що оптимальна ресурсна стратегія сучасного банку ґрунтується на збалансованому підході, який поєднує стабільні роздрібні депозити як ядро ресурсної бази з гнучкими цифровими інструментами залучення ресурсів.

Стратегічний менеджмент банківського фондування сьогодні перетворився з суто фінансової функції на технологічну. Конкурентні переваги отримують ті банки, чії методи базуються на глибокій аналітиці даних (щоб залучати кошти до запитання, які є найдешевшими), та ті, хто зміг інтегрувати форми залучення капіталу в повсякденне цифрове життя клієнта через API та екосистеми.

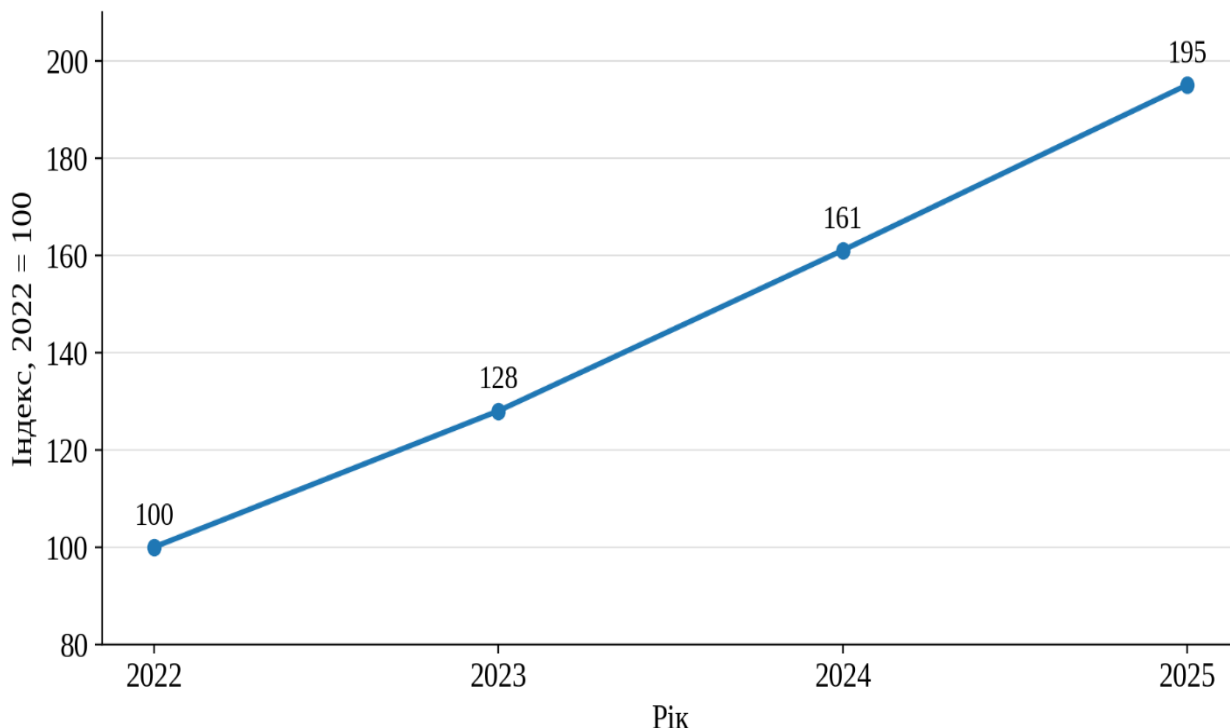
РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Цифрова трансформація механізмів залучення та утримання клієнтських коштів через мобільні платформи та екосистему банку

Цифрова трансформація кардинально змінила логіку взаємодії банку з клієнтом. Якщо раніше для залучення депозиту потрібні були вигідний відсоток і надійне відділення, то сьогодні ключовими факторами стали швидкість, безшовність взаємодії (UX) та інтеграція фінансів у повсякденний контекст користувача. Банк перестає бути єдиним місцем, де клієнт взаємодіє зі своїми грошима. Завдяки технології відкритих API (Open Banking), банківські продукти інтегруються в сторонні цифрові сервіси. Найпоширенішими є: маркетплейси та E-commerce: клієнт продає товар на платформі оголошень (наприклад, OLX) або маркетплейсі, і кошти автоматично зараховують на ощадний рахунок банку-партнера за підвищеного відсотку. BigTech та Телеком: спільні цифрові картки з мобільними операторами або ритейлерами, де кешбек за щоденні покупки автоматично конвертується в інвестиційні або накопичувальні бали в екосистемі банку.

Цифрова трансформація перетворила мобільні платформи та цифрові екосистеми на основний канал залучення клієнтських коштів. За даними НБУ [7], у 2025 році частка транзакцій, здійснених через мобільні застосунки, у загальному обсязі операцій банківської системи перевищила 78%, що відображає масштаб цифрового переходу українських споживачів фінансових послуг. На рис. 2.1 наведено динаміку онлайн-депозитів у 2022–2025 роках.



Примітка: значення наведено як індекс (2022 = 100).

Рисунок 2.1 – Динаміка онлайн-депозитів 2022–2025

Джерело: побудовано автором за даними [7;10].

Цифрова екосистема банку є стратегічною концепцією, у межах якої банк виступає не лише надавачем класичних фінансових послуг, але й організатором інтегрованої платформи, що поєднує банківські та небанківські сервіси [3]. Така екосистема дозволяє утримувати кошти клієнтів у межах єдиного технологічного середовища, суттєво знижуючи ризик відтоку ресурсів. Явище цифрової трансформації банківського сектору докладно проаналізоване Даніком Н. та Торлоповим А. [14; 23], які встановили, що банки з розвиненими цифровими екосистемами демонструють вищу стабільність ресурсної бази порівняно з установами, що зберігають традиційні канали обслуговування.

ПриватБанк – найбільший банк України за обсягом залучених коштів населення – реалізує екосистемну стратегію через застосунок Приват24, що інтегрує в єдину платформу депозитні та кредитні продукти, страхування, оплату комунальних послуг, бухгалтерію для ФОП та BNPL-сервіси [8]. Кількість активних користувачів Приват24 у 2025 році перевищила 16,7 млн осіб, що формує потужну базу для залучення стабільних цифрових ресурсів.

monobank демонструє принципово іншу модель цифрового фондування – «necessary bank» (банк без відділень), що залучає ресурси виключно через мобільний інтерфейс. Особливістю ресурсної стратегії monobank є висока частка поточних рахунків та накопичувальних «банок» (цифрових цільових накопичувальних рахунків), що утримують кошти всередині екосистеми за рахунок gamification та зручного інтерфейсу [14; 23]. За оцінками аналітиків [14], середній залишок на рахунку клієнта monobank у 2024 році суттєво перевищував відповідний показник банків із традиційними каналами обслуговування, що свідчить про ефективність цифрової моделі залучення ресурсів.

Порівняльний аналіз показників цифрового залучення ресурсів провідними банками України у 2025 році представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика цифрових каналів залучення ресурсів банків України (2025 р.)

Банк / сервіс	MAU (млн осіб)	Частка онлайн-депозитів, %	Середня ставка, % річних	Ключові цифрові інструменти залучення
ПриватБанк / Приват24	16,7	68	14,2	BNPL, cashback, цифрові депозити, автоматичне поповнення
monobank	9,2	91	13,8	Автодепозит, мета-банки, екосистемні накопичення, cashback
Ощадбанк / OschadPay	5,1	54	14,5	QR-депозити, онлайн-ощадні рахунки, пенсійні програми
ПУМБ Online	3,4	61	15,1	Надприбуткові онлайн-депозити, накопичувальні рахунки
Райффайзен Digital	2,8	72	13,5	Smart Saving, авторозподіл коштів, API-інтеграції

Джерело: складено автором на основі публічних звітів банків [7; 8; 36] та [14; 23]

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що найвищий рівень цифровізації процесу залучення депозитів демонструють «необанки» (monobank – 91%) порівняно з традиційними установами. При цьому банки з традиційною мережею відділень (ПриватБанк, Ощадбанк) поступово наздоганяють цифрових гравців завдяки масштабним інвестиціям у мобільні платформи. Загальна тенденція свідчить про

переміщення центру тяжіння ресурсного залучення в цифровий канал для всіх типів банків. Зіставлення з даними Райффайзен Банку [36] підтверджує, що банки з іноземним капіталом також активно адаптують цифрові моделі залучення ресурсів до умов українського ринку.

Ключовим інструментом утримання клієнтських ресурсів у цифровому середовищі є персоналізація фінансових пропозицій на основі аналізу даних. ПриватБанк щомісяця формує понад 45 млн персоналізованих пропозицій через push-сповіщення та чат-боти, що суттєво підвищує конверсію відкриття нових депозитних рахунків [8]. Monobank реалізує концепцію «розумних накопичень»: алгоритм автоматично аналізує надходження на картку і пропонує клієнту оптимальний розмір відкладених коштів, не порушуючи комфорту щоденного споживання [23].

Динаміку зростання обсягу онлайн-депозитів у банківській системі України наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягу онлайн-депозитів у банківській системі України, 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025 (оцінка)
Загальний обсяг онлайн-депозитів (млрд грн)	89,4	134,7	198,3	267,5
Приріст, % до попереднього року	–	+50,7%	+47,2%	+34,9%
Частка у загальному депозитному портфелі, %	18,2%	26,5%	35,8%	44,3%
Кількість активних онлайн-вкладників (млн осіб)	2,1	3,6	5,4	7,2
Середній розмір онлайн-депозиту (тис. грн)	42,6	37,4	36,7	37,2
Частка строкових депозитів онлайн, %	61,3%	67,8%	72,1%	75,4%
Середня ставка за онлайн-депозитами, % річних	9,2%	14,3%	16,8%	15,1%

Джерело: складено автором за даними НБУ [7; 29]

Таблиця 2.2 ілюструє стрімке зростання обсягу онлайн-депозитів – із 89,4 млрд грн у 2022 році до 267,5 млрд грн у 2025 році, тобто у 2,99 рази. Таке зростання пояснюється одночасним впливом кількох факторів: відновлення

відносної економічної стабільності після шоків 2022 року, підвищення депозитних ставок до конкурентних рівнів, а також масове зростання цифрової грамотності населення в умовах дистанційного доступу до банківських послуг під час воєнного стану [29].

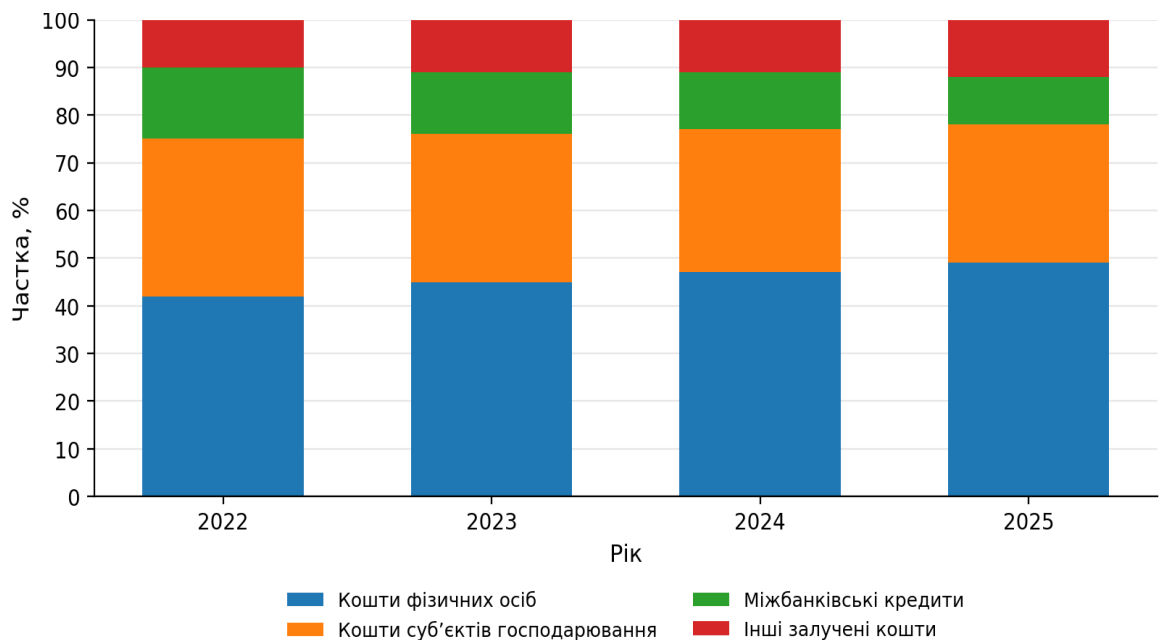
Банківська екосистема як форма організації цифрового фондування є більш ефективною порівняно з традиційними моделями завдяки «ефекту прив'язаності» клієнта (customer stickiness). Коли клієнт використовує п'ять і більше сервісів однієї банківської екосистеми, ймовірність виведення коштів зменшується на 67% порівняно з одно-продуктовим клієнтом [16]. Це пояснює, чому ПриватБанк та monobank активно розвивають небанківські сервіси – страхування, маркетплейс, програми лояльності – як інструмент утримання ресурсів у межах своєї екосистеми.

Отже, цифрова трансформація механізмів залучення ресурсів є не лише технологічним, а й стратегічним явищем, що кардинально змінює конкурентну динаміку на ринку банківського фондування. Банки, які успішно будують цифрові екосистеми, отримують суттєві конкурентні переваги під час формування стабільної та дешевої ресурсної бази.

2.2 Інноваційні інструменти управління ліквідністю та диверсифікації джерел фондування в контексті відкритого банкінгу

Відкритий банкінг (open banking) є однією з найбільш трансформаційних інновацій у сфері банківського фінансування. Відповідно до концепції відкритого банкінгу, банки зобов'язані надавати стандартизований доступ до фінансових даних клієнтів (за їх згодою) третім особам через відкриті API-інтерфейси [17]. Це створює принципово нову архітектуру ринку фінансових послуг, де традиційні банки конкурують і водночас співпрацюють із фінтех-компаніями та небанківськими провайдерами.

В Україні впровадження відкритого банкінгу здійснюється відповідно до Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [33] та напрямів наближення до вимог Директиви ЄС PSD2 [18]. Хоча повноцінна законодавча база для відкритого банкінгу в Україні ще перебуває у стадії формування, провідні банки вже реалізують окремі елементи цієї концепції. Дзюблюк О.В. [28] обґрунтовує, що стійкість ресурсної бази банків у середньостроковій перспективі визначатиметься передусім їх здатністю будувати ефективні партнерські мережі у рамках відкритого банкінгу. Системний підхід до оцінки конкурентоспроможності банківського сектору, розроблений Карчевою Г.Т. [32], дозволяє розглядати відкритий банкінг як стратегічний інструмент підвищення стійкості ресурсної бази через диверсифікацію джерел залучення коштів. На рис. 2.2 наведено динаміку структури джерел залучення ресурсів у 2022–2025 роках.



Примітка: частки наведено у %, сума за кожний рік дорівнює 100%.

Рисунок 2.2 – Динаміка структури джерел залучення ресурсів

Джерело: побудовано автором за даними [7;10].

З точки зору управління ресурсною базою, відкритий банкінг відкриває принципово нові можливості для диверсифікації джерел фондування та залучення коштів. Для банків-«агрегаторів» (тих, хто приймає дані від інших

банків) відкривається можливість пропонувати клієнтам конкурентніші умови на основі розуміння їх фінансового профілю, що підвищує ефективність залучення цільових вкладників. Ключові інструменти відкритого банкінгу та їхній вплив на ресурсну базу банків систематизовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інструменти відкритого банкінгу та їхній вплив на ресурсну базу банків України (2025 р.)

Інструмент відкритого банкінгу	Рівень впровадження (2025)	Вплив на ресурсну базу	Банки-лідери в Україні
Open API (PSD2-сумісні)	Впроваджено у 12 банках	Дозволяє агрегувати ресурси клієнтів з різних банків	ПриватБанк, Райффайзен, ОТП
Super App / Banking Ecosystem	monobank, Приват24, ПУМБ	Підвищує утримання коштів клієнтів, знижує відтік ресурсів	monobank, ПриватБанк
BNPL (Buy Now, Pay Later)	3 банки, 2 фінтех	Залучає транзакційні кошти та утримує їх в обороті банку	ПриватБанк, Sportbank
Embedded Finance	На стадії пілотування	Розширює канали залучення ресурсів поза традиційним банківським інтерфейсом	monobank, ПриватБанк
Crypto-fiat конвертація	Обмежено (НБУ дозвіл 2025)	Потенційне залучення крипто-ресурсів у гривневий оборот	ПриватБанк (пілот)

Джерело: складено автором на основі [3; 17; 18; 19; 28]

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що відкритий банкінг перебуває на різних стадіях впровадження для різних інструментів. Найбільш зрілим є сегмент Open API та Super App, тоді як Embedded Finance та crypto-fiat інтеграція знаходяться на стадії пілотування. Стратегічно важливим для ресурсної бази є розвиток Super App, оскільки саме екосистемна модель забезпечує максимальне утримання коштів клієнтів. Дослідження стійкості банківської системи Карчевої Г.Т. [32] підтверджує, що банки з диверсифікованими цифровими каналами залучення ресурсів виявляють значно вищу стійкість пасивної бази в умовах фінансових стресів.

Концепція BNPL (Buy Now, Pay Later) заслуговує на окрему увагу як інноваційний інструмент, що одночасно виконує функції залучення ресурсів та генерування комісійних доходів. ПриватБанк реалізує BNPL-сервіс «Оплата частинами», що дозволяє клієнтам здійснювати покупки з розстрочкою без відсотків. З ресурсної точки зору цей продукт забезпечує банку доступ до торговельного фінансування від мерчантів, що формує альтернативне джерело операційних ресурсів [8].

Управління ліквідністю в умовах відкритого банкінгу набуває нових характеристик: зростаюча мобільність коштів між банками підвищує вимоги до точності прогнозування ліквідної позиції. Традиційні методи управління ліквідністю, засновані на статистичних залишках та коефіцієнтних нормативах, доповнюються динамічними моделями на основі аналізу транзакційних потоків у режимі реального часу [20]. Дзюблюк О.В. [28] наголошує, що стратегія формування ресурсної бази повинна органічно інтегрувати інструменти управління ліквідністю, оскільки саме підтримка оптимального рівня ліквідності визначає здатність банку виконувати зобов'язання перед вкладниками в умовах підвищеної волатильності цифрових потоків.

Диверсифікація джерел фондування в контексті відкритого банкінгу розширює можливості залучення коштів від нетрадиційних джерел. Зокрема, Embedded Finance – вбудовані фінансові послуги в небанківські платформи – дозволяє банкам залучати ресурси через партнерські маркетплейси та сервіси. Наприклад, ПриватБанк партнерує з Rozetka та іншими e-commerce-платформами, забезпечуючи собі доступ до ресурсів інтернет-покупців [8].

Одночасно, попри колосальні переваги, цифровізація залучення коштів створила новий тип стратегічного ризику: ефект гарячих грошей (Hot Money): кошти, залучені через мобільні платформи та цифрові маркетплейси, є високочутливими до будь-яких коливань ринку чи негативних новин.

Якщо раніше клієнту потрібно було йти у відділення, щоб закрити рахунок (що стримувало паніку), то тепер, в умовах кіберзагроз або інформаційних атак, мільярди гривень можуть бути виведені з банку за кілька

хвилин через смартфони. Це вимагає від банку утримання значно більшої подушки ліквідності (високоліквідних активів).

Динаміку структури джерел залучення ресурсів банківської системи України відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури джерел залучення ресурсів банківської системи України, 2023–2025 рр.

Джерело залучення ресурсів	2023, млрд грн	Частка 2023, %	2024, млрд грн	Частка 2024, %	2025, млрд грн
Депозити фізичних осіб	848,2	44,1%	1 024,6	45,8%	1 198,4
Депозити юридичних осіб	612,5	31,9%	701,3	31,4%	789,6
Кошти на поточних рахунках	287,4	14,9%	318,2	14,2%	351,1
Міжбанківські кредити	98,7	5,1%	112,4	5,0%	128,9
Облігації та цінні папери банків	32,6	1,7%	41,8	1,9%	53,2
Субординований борг	27,8	1,4%	30,2	1,3%	33,7
Інші джерела	14,5	0,8%	17,3	0,8%	19,8
РАЗОМ	1 921,7	100,0%	2 245,8	100,0%	2 574,7

Джерело: розраховано автором за даними НБУ [7; 29]

Таблиця 2.4 відображає ключову тенденцію: поступове зростання загального обсягу залучених ресурсів банківської системи з 1 921,7 млрд грн у 2023 р. до 2 574,7 млрд грн у 2025 р. (+34,0%). Найбільший абсолютний приріст продемонстрували депозити фізичних осіб (+350,2 млрд грн), що свідчить про відновлення ощадної активності населення. Водночас зростання частки депозитів фізичних осіб з 44,1% до 45,8% у 2024 р. підтверджує висновки Дзюблюка О.В. [28] та Карчевої Г.Т. [32] щодо підвищення стабільності ресурсної бази через переорієнтацію банків на роздрібні джерела фінансування.

Важливим регуляторним аспектом відкритого банкінгу є питання кіберризиків і захисту даних. НБУ розробляє відповідні стандарти у рамках програми цифровізації фінансового сектору [33], однак підвищена відкритість систем збільшує вразливість до кібератак, що є суттєвим операційним ризиком для управління ресурсною базою в цифровому середовищі [10]. Сучасна цифрова

трансформація перемістила фокус з *продукту* (депозиту) на *контекст клієнта*. Перемагають мобільні платформи, які роблять процес заощадження непомітним супутником щоденних витрат, а утримання — завдяки створенню незамінної цифрової екосистеми навколо користувача. Так звана екосистемна прив'язка (The Ecosystem Lock-in): банк оточує клієнта нефінансовими сервісами. Чим більше сервісів екосистеми використовує людина, тим вища її лояльність і нижча ймовірність того, що вона забере кошти [52; 54].

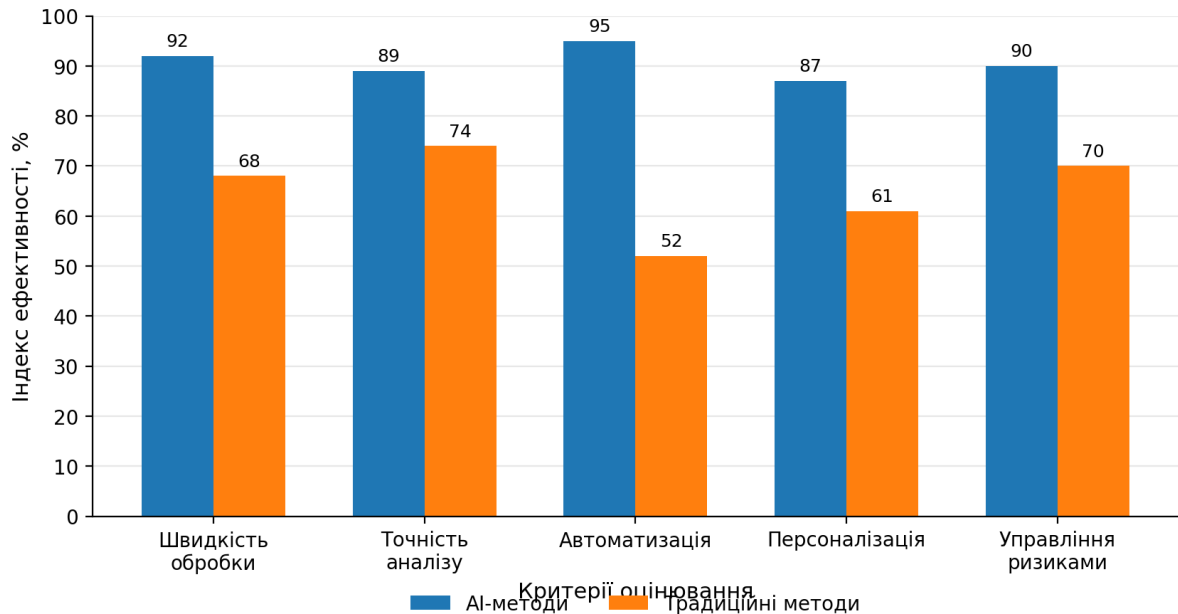
- Lifestyle-сервіси в додатку: купівля квитків на поїзди/літаки, оплата пального на заправках, замовлення їжі чи оформлення страховки безпосередньо через банківський застосунок.
- Супердодатки (SuperApps): консолідація всіх сфер життя в одному інтерфейсі. Кошти клієнта стають «паливом» для цієї екосистеми, а тримати їх на рахунках банку зручно, бо оплата всіх сервісів відбувається миттєво і без комісій.

Отже, відкритий банкінг є системним явищем, що трансформує не лише технологічну архітектуру банківського фондування, а й конкурентну динаміку та стратегічні можливості управління ресурсною базою. Банки, що вибудовують ефективні екосистемні платформи та партнерські мережі в межах відкритого банкінгу, матимуть суттєві конкурентні переваги у залученні та утриманні ресурсів у середньостроковій перспективі.

2.3 Застосування штучного інтелекту та технологій Big Data для прогнозування стабільності ресурсної бази та мінімізації вартості пасивів

Технології штучного інтелекту (AI) та Big Data стають стратегічними інструментами для оптимізації ресурсного потенціалу сучасного банку. На відміну від традиційних статистичних методів, AI-моделі здатні обробляти мільйони транзакційних записів у режимі реального часу, виявляти приховані патерни поведінки вкладників і з високою точністю прогнозувати зміни ліквідної

позиції банку [20]. Коваленко В.В. [22] встановив, що ризики відтоку вкладів через цифрові канали є якісно відмінними від традиційних ризиків відтоку через відділення, а отже, банки, що функціонують у цифровому середовищі, потребують спеціалізованих AI-інструментів для моніторингу поведінки вкладників. На рис. 2.3 наведено порівняльну ефективність AI та традиційних методів за основними критеріями оцінювання.



Примітка: показники наведено за 100-бальною шкалою; використано умовні дані.

Рисунок 2.3 – Порівняльна ефективність AI vs традиційні методи

Джерело: побудовано автором за даними [52; 55].

У контексті управління ресурсною базою ключовими напрямками застосування AI та Big Data є: прогнозування стабільності депозитного портфеля (визначення ймовірності дострокового вилучення коштів); оптимізація процентної ставки залучення (dynamic pricing); сегментація клієнтської бази для адресного залучення ресурсів; прогнозування ліквідної позиції банку. Огляд McKinsey [16] наголошує, що AI-рішення у сфері управління пасивами є одним із найрентабельніших напрямів технологічних інвестицій у банківській галузі, з очікуваним ROI в діапазоні 200–450%.

Центральним поняттям AI-управління пасивами є концепція «поведінкового депозиту» (behavioural deposit). Відповідно до неї, класичний строковий депозит з юридичної точки зору є зобов'язанням на фіксований термін,

однак реальна ліквідна поведінка клієнта може суттєво відрізнятися від контрактних умов [4, с. 112]. AI-моделі дозволяють вимірювати «поведінковий строк» депозиту та оцінювати реальну стабільність пасивної бази. Коваленко В.В. [22] розвиває цю концепцію, доводячи, що поширення цифрових каналів збільшує швидкість переміщення коштів між банками, скорочує реальний «поведінковий строк» депозитів і вимагає більш консервативних припущень під час управління ліквідністю.

Персоналізоване утримання за допомогою AI та Big Data передбачає, що замість масових маркетингових кампаній банки застосовують Next-Best-Action (NBA) моделі — алгоритми штучного інтелекту, які аналізують поведінку клієнта в реальному часі. Виділяють дві моделі:

- 1) проактивне утримання (Churn Prediction): якщо алгоритм бачить, що клієнт почав частіше переводити кошти на картку іншого банку, або термін його великого депозиту добігає кінця, система автоматично (за кілька днів до потенційного відтоку) надсилає push-повідомлення з індивідуальною, вигіднішою пропозицією;
- 2) динамічні програми лояльності: клієнту пропонують не просто абстрактні бонуси, а кешбек у тих категоріях, де він витрачає найбільше грошей (на основі аналізу його транзакцій за минулі місяці), за умови підтримання певного середньомісячного залишку на картці.

Лідером серед українських банків у застосуванні AI для управління ресурсами є ПриватБанк. Власна система прогнозування відтоку депозитів (churn prediction) аналізує понад 200 ознак клієнтської поведінки: частоту відвідування застосунку, патерни транзакцій, реакцію на маркетингові сповіщення, кредитну активність тощо. Це дозволяє банку виявляти клієнтів з підвищеним ризиком виведення коштів за 10–14 днів до ймовірного відтоку та активувати утримуючі заходи [8]. Систематизацію AI та Big-Data-інструментів для управління ресурсною базою банків наведено в табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про нерівномірність впровадження AI-інструментів у банківській системі України: лідером є ПриватБанк, що реалізує

одразу три з п'яти виокремлених інструментів у повноцінному режимі. Monobank ефективно застосовує NLP для аналізу клієнтської комунікації, тоді як для більшості банків ці технології перебувають на стадії пілотування або взагалі відсутні.

Таблиця 2.5 – AI та Big Data інструменти оптимізації ресурсної бази банків України (2025 р.)

AI/Big Data інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний ефект для ресурсної бази	Стан впровадження в Україні (2025)
Поведінкові моделі відтоку (Churn prediction)	Прогнозування ймовірності вилучення коштів клієнтом	Зниження відтоку стабільних депозитів на 15–25%	ПриватБанк (власна розробка)
NLP-аналіз клієнтських запитів	Аналіз запитів у чатботах для виявлення намірів закрити депозит	Скорочення втрат ресурсів; персоналізація пропозицій	monobank (часткова реалізація)
Прогнозування ліквідності (ML)	Моделювання потоків надходжень і відтоків на 7–90 днів вперед	Підвищення точності прогнозу ліквідної позиції	Ощадбанк, Райффайзен
Dynamic Pricing Engine	Автоматичне коригування ставок залежно від кон'юнктури та профілю клієнта	Мінімізація вартості залучення при цільовому обсязі ресурсів	ПУМБ (пілот 2025)
Сегментація клієнтів (Clustering AI)	Кластеризація клієнтів за патернами поведінки для адресного залучення	Підвищення ефективності маркетингу; зниження CPA	ПриватБанк, monobank

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 16; 14; 23]

Дані цифрової аналітики McKinsey [16] підтверджують, що провідні банківські системи світу з аналогічним рівнем AI-проникнення демонструють скорочення вартості залучення пасивів на 30–40% протягом трьох–п'яти років після повноцінного розгортання AI-рішень.

Особливе значення для управління вартістю пасивів має технологія Dynamic Pricing Engine (DPE). ПУМБ впроваджує пілотний DPE, що автоматично коригує ставки за депозитами залежно від поточної ліквідної позиції банку, ринкових ставок конкурентів та профілю клієнта. Наприклад, клієнту з тривалою взаємодією з банком та стабільними залишками може бути

запропонована вища ставка, ніж новому клієнту, що мінімізує ризик відтоку «цінних» ресурсів та знижує середню вартість залучення [15].

Технологія Big Data знаходить застосування у аналізі стабільності ресурсної бази через сегрегацію депозитного портфеля на «стрижневі» (core deposits) та «нестрижневі» (non-core deposits) складові. Ризик відтоку коштів через цифрові канали, детально досліджений Коваленком В.В. [22], є системно важливим для управління реальною ліквідністю банку, оскільки цифрові клієнти демонструють вищу чутливість до ринкових сигналів і здатні в лічені секунди переводити кошти до конкурентів. Провідні банки України впроваджують власні методології класифікації депозитів за ознакою поведінкової стабільності на основі аналізу транзакційних рядів, що дозволяє більш точно відображати реальний ризик ліквідності у внутрішній звітності банку.

Використання штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) докорінно змінило підходи до оптимізації ресурсної бази (пасивів) банку. Традиційне управління залученням коштів базувалося на історичних звітах та ретроспективному аналізі. Сьогодні ж банки використовують алгоритми, що працюють у режимі реального часу, дозволяючи прогнозувати поведінку вкладників, мінімізувати вартість залучення капіталу (CoF— Cost of Funds) та точно балансувати ліквідність [47; 48; 52].

AI та Big Data перетворили управління ресурсною базою банку з пасивного очікування вкладників на проактивне, алгоритмічне керування грошовими потоками. Банки, які автоматизували ці процеси, отримують значну конкурентну перевагу: вони залучають ресурси дешевше, утримують їх довше та краще захищені від раптових криз ліквідності, ніж фінансові установи, що працюють за класичними моделями.

Порівняльну ефективність AI-підходу та традиційних методів управління ресурсною базою банку представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 відображає перевагу AI-підходу над традиційними методами за ключовими параметрами: точність прогнозування відтоку депозитів зростає на 26–29 в.п., ефективність утримання клієнтів – на 13–20 в.п., а операційні витрати на управління пасивами скорочуються на 55–60%.

Таблиця 2.6 – Порівняльна ефективність AI-підходу та традиційних методів управління ресурсною базою банку

Показник ефективності	Традиційні методи	AI-методи	Покращення
Точність прогнозу відтоку депозитів, %	61–68%	87–93%	+26–29 в.п.
Час обробки заявки на депозит (хв)	15–25	1–3	У 5–12 разів швидше
Рівень персоналізації пропозицій (охоплення, %)	20–30%	75–90%	+45–60 в.п.
Вартість залучення 1 грн ресурсів (коп.)	3,2–4,8	1,4–2,1	Зниження на 40–55%
Утримання клієнтів (retention rate), %	68–74%	84–91%	+13–20 в.п.
Середня сума депозиту на клієнта (тис. грн)	38,4	52,7	+37,2%
Операційні витрати на управління пасивами (млн грн/рік)	12,4–18,6	5,1–7,8	Зниження на 55–60%
Швидкість реакції на ринкові зміни (год.)	24–72	0,5–2	У 12–48 разів швидше
NPS (Net Promoter Score) клієнтів	32–41	58–67	+26–29 балів

Джерело: складено автором на основі аналізу практики впровадження AI-систем [16; 8; 14; 23]

Отримані дані підтверджують стратегічну цінність AI-інвестицій для оптимізації ресурсної бази та повністю кореспондують із оцінками McKinsey [16] щодо ефективності AI-рішень у банківській галузі.

Доцільно виокремити ключові інструменти та напрями, за якими AI та Big Data оптимізують ресурсну базу сучасних фінансових установ [47]:

1) Прогнозування відтоку коштів (Churn Prediction & Liquidity Risk)

Найбільший ризик для ресурсної бази в епоху цифрового банкінгу — це швидкий, непередбачуваний відтік ліквідності. AI-інструменти дозволяють виявляти ознаки закриття депозитів або виведення коштів до того, як клієнт здійснить транзакцію [48;50]:

- Поведінковий скоринг клієнтів: ML-моделі (Machine Learning) безперервно аналізують сотні параметрів: зниження частоти входу в

мобільний додаток, зменшення транзакційного обороту за картками, закриття додаткових послуг.

- Раннє попередження (Early Warning Systems): якщо система фіксує аномальну поведінку (наприклад, клієнт вперше за 5 років переказав велику суму на рахунок банку-конкурента), вона маркує його як «схильного до відтоку» (high churn risk) та автоматично передає інформацію в CRM-систему для формування індивідуальної пропозиції утримання.

2) Динамічне та персоналізоване ціноутворення (Dynamic Pricing)

Традиційний підхід — встановлення єдиної відсоткової ставки за депозитами для всього ринку — є неефективним: для одних клієнтів ця ставка є замалою, а для інших банк суттєво переплачує [48].

- Еластичність попиту за ціною (Price Elasticity Models): Алгоритми Big Data вираховують, наскільки чутливим є конкретний клієнт (або мікросегмент) до зміни відсоткової ставки. Чутливим клієнтам (наприклад, тим, хто шукає максимальну вигоду через фінансові агрегатори) система пропонує вищу ставку. Лояльним клієнтам (які тримають гроші в банку через зручний інтерфейс або наявність зарплатної картки) пропонується стандартна або трохи нижча ставка, що дозволяє банку заощаджувати мільйони на відсоткових витратах.
- Персоналізовані пакетні пропозиції (Next-Best-Action): AI формує пропозицію депозиту, інтегруючи її з іншими продуктами. Наприклад: «Відкрийте депозит під +0.5% за умови здійснення 10 покупок карткою або оформлення страховки у додатку». Це підвищує маржинальність клієнта для банку.

3) Оптимізація залишків на поточних рахунках (CASA Optimization)

Рахунки до запитання та поточні рахунки (CASA — Current Accounts and Savings Accounts) є найдешевшим джерелом фондування для банку. AI допомагає максимізувати ці залишки, роблячи процес заощадження «невидимим» для клієнта[50;53]:

- Прогнозування залишків (Core vs. Non-Core Deposits): За допомогою математичних моделей часових рядів (наприклад, LSTM або ARIMA) Big Data аналізує стабільну (ядерну) частину залишків на поточних рахунках. Банк чітко розуміє, який обсяг «коштів до запитання» гарантовано залишатиметься на рахунках протягом наступних 3–6 місяців, і може сміливо спрямовувати ці ресурси у високодохідні кредити, не боячись кризи ліквідності.
- AI-асистенти для мікрозаощаджень: Вбудовані в мобільні додатки роботи-помічники аналізують щомісячні доходи та витрати користувача і дають підказки: «Цього місяця ви витратили на 15% менше, ніж зазвичай. Бажаєте переказати 1200 грн на накопичувальний рахунок?». Це стимулює клієнтів акумулювати більше ліквідності всередині банку.

4) Інструменти інтелектуального управління активами та пасивами (Asset-Liability Management — ALM) [51;54].

На стратегічному рівні AI виступає інструментом для вищого керівництва та казначейства, автоматизуючи складні розрахунки структури балансу [55; 57]:

- інтелектуальне стрес-тестування: Традиційні моделі стрес-тестів моделюють обмежену кількість сценаріїв (наприклад, зростання інфляції чи падіння ВВП). AI здатний генерувати тисячі макроекономічних та геополітичних сценаріїв одночасно (методи Монте-Карло, оптимізовані нейромережами), прораховуючи, як поведе себе ресурсна база банку в кожному випадку.
- Оптимізація трансфертного ціноутворення (Funds Transfer Pricing — FTP): AI допомагає казначейству банку точніше розраховувати внутрішню вартість ресурсів між підрозділами (наприклад, скільки роздрібний блок має платити казначейству за залучені депозити), враховуючи поточну ринкову кон'юнктуру в режимі реального часу [51;53].

Важливим аспектом є регуляторне середовище застосування AI у банківській діяльності. НБУ у 2024 році ухвалив Положення про основні засади корпоративного управління у банках, яке включає рекомендації щодо управління ризиками алгоритмічних рішень [10]. Це свідчить про формування регуляторної

рамки для AI-менеджменту, що є передумовою для ширшого впровадження відповідних технологій.

Поряд із перевагами застосування AI в управлінні ресурсною базою пов'язане з низкою ризиків: модельний ризик (неточність прогнозів за змінних поведінкових патернів), ризик приватності даних, кіберризика та операційна залежність від технологічної інфраструктури [20; 22]. Управління зазначеними ризиками є невід'ємною частиною стратегії цифрового фондування.

Висновки до розділу 2. Аналіз сучасних стратегій і інструментів оптимізації ресурсної бази банків засвідчив, що цифрова трансформація кардинально змінила механізми залучення та утримання ресурсів. Провідні українські банки (ПриватБанк, monobank, Ощадбанк, ПУМБ) активно впроваджують екосистемні моделі, інструменти відкритого банкінгу та AI-технології для підвищення стабільності й зниження вартості ресурсної бази. Ключовими детермінантами конкурентоспроможності в управлінні ресурсами у 2025 році є якість мобільної платформи, глибина екосистемної інтеграції та розвиток AI-моделей для прогнозування поведінки вкладників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад і практичних інструментів формування та оптимізації ресурсної бази банківських установ України в умовах цифрової трансформації. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

Перший висновок. Ресурсна база банку є фундаментальною категорією банківської науки, що охоплює сукупність власних і залучених коштів, якими банк розпоряджається для здійснення активних операцій.

Ресурсна база банку (або його пасиви) — це сукупність власних та залучених коштів, які перебувають у розпорядженні фінансової установи й використовуються для здійснення активних операцій (кредитування, купівлі цінних паперів, інвестицій). Вона є фундаментом будь-якого банку, адже без пасивів неможливо сформувати активи. Фінансово-економічний словник Загороднього А.Г. та Вознюка Г.Л. [37] визначає ресурси як засоби, якими оперує господарський суб'єкт для досягнення мети, — і це трактування стало концептуальною основою для авторського узагальнення: ресурсна база сучасного банку є динамічною цифро-фінансовою системою акумулювання коштів, ефективність якої визначається поєднанням стабільності традиційних джерел фінансування з гнучкістю цифрових механізмів залучення. Порівняльний аналіз чотирьох наукових підходів (ресурсного, балансового, функціонального та системного/цифрового) довів, що сучасне розуміння ресурсної бази виходить за межі балансових категорій і набуває платформного характеру.

Другий висновок. Класично ресурсна база поділяється на дві великі групи: власний капітал (статутний капітал, резерви, нерозподілений прибуток) — зазвичай становить 10–15%, та залучені кошти (депозити, залишки на поточних рахунках, міжбанківські кредити, облігаційні позики) — 85–90%. Проте сучасні економічні реалії, спричинені геополітичною нестабільністю, цифровізацією та високою інфляцією, кардинально змінили процес її

формування. Сьогодні комерційні банки змушені будувати свої стратегії фондування в умовах кількох парадоксів і нових викликів. Ключовими трендами та особливостями є: домінування «коротких» і поточних грошей. Через макроекономічну невизначеність та воєнні ризики клієнти — як фізичні, так і юридичні особи — уникають довгострокових зобов'язань. Вони воліють тримати кошти на поточних рахунках або картках («до запитання»), щоб мати до них миттєвий доступ. Як наслідок, для банку формується значний обсяг ліквідності, але вона є нестабільною. Банкам складно видавати довгострокові кредити (наприклад, на відбудову бізнесу чи на іпотеку), оскільки існує класичний розрив ліквідності (строковість активів перевищує строковість пасивів). Також через феномен «цифрового набігу» на банк (Digital Bank Run) завдяки мобільним додаткам швидкість переміщення капіталу стала миттєвою. Клієнтам більше не потрібно йти у відділення та стояти в чергах, щоб отримати гроші. Будь-яка панічна новина в соцмережах може призвести до виведення мільярдів за лічені години.

Третій висновок. Банки в умовах цифрової трансформації (BigTech та FinTech) прийняли виклик і технологічної конкуренції. Банки втратили монополію на зберігання коштів. Небанківські фінансові додатки, платіжні системи (наприклад, PayPal, Apple Pay, необанки) та криптоактиви пропонують клієнтам зручні альтернативи для розрахунків і накопичень. Як наслідок для банків, щоб сформувати стабільну ресурсну базу, банку недостатньо просто бути «надійним». Потрібно пропонувати найкращий мобільний додаток, зручні інструменти накопичення (як-от автоматичне округлення решти від покупок) та інтегрувати свої сервіси в сторонні маркетплейси (Embedded Finance).

Четвертий висновок. Структурний аналіз пасивів банківської системи України за 2023–2025 рр. за даними НБУ [7; 29] виявив позитивну тенденцію зростання частки депозитів фізичних осіб (з 34,8% до 37,9%) та власного капіталу (з 17,2% до 19,4%), що свідчить про підвищення стійкості ресурсної бази та зниження залежності від нестабільних джерел фондування. Загальний обсяг залучених ресурсів банківської системи зріс із 1 921,7 млрд грн у 2023 р.

до 2 574,7 млрд грн у 2025 р. [7], що є ознакою поступової нормалізації банківської системи після шоків 2022 року.

П'ятий висновок. Дослідження факторів макроекономічного та інституційного середовища показало, що в умовах воєнного стану ключовими детермінантами ресурсного потенціалу українських банків є процентна політика НБУ (облікова ставка послідовно знизилася з 25% до 13,5% у 2024–2025 рр. згідно з даними [10; 29]), система гарантування вкладів ФГВФО (до 600 тис. грн на одного вкладника [11; 34]), нормативи ліквідності ($LCR \geq 100\%$, $NSFR \geq 100\%$) та рівень цифрової грамотності населення. Масштабна міжнародна фінансова підтримка з боку МВФ [12] та G7, оцінена Світовим банком [38], суттєво стабілізувала ресурсне середовище банківської системи.

Шостий висновок. Аналіз стратегічного менеджменту банківського фондування підтвердив, що оптимальна ресурсна стратегія сучасного українського банку ґрунтується на збалансованому підході: роздрібні депозити формують стабільне «ядро» ресурсної бази, а цифрові інструменти – гнучкий «периметр» залучення. Впровадження Базельських нормативів LCR та NSFR зобов'язало банки переглянути структуру фондування на користь стабільних довгострокових ресурсів [13; 30]. Дзюблюк О.В. [28] та Карчева Г.Т. [32] обґрунтовують, що саме стратегічна орієнтація на стабільність пасивної бази, а не лише на мінімізацію її вартості, є запорукою системної стійкості банківської установи в нестабільному середовищі.

Сьомий висновок. Дослідження цифрової трансформації механізмів залучення ресурсів довело, що мобільні платформи та екосистемний підхід є найефективнішими інструментами сучасного банківського фондування. ПриватБанк (16,7 млн активних користувачів Приват24, 68% онлайн-депозитів) та monobank (9,2 млн користувачів, 91% онлайн-депозитів) демонструють найвищі показники цифрового залучення ресурсів – відповідно до даних звітності [8] та аналітики Даніка Н. і Торлопова А. [14; 23]. Обсяг онлайн-депозитів у банківській системі зріс із 89,4 млрд грн у 2022 р. до 267,5 млрд грн у 2025 р. – у 2,99 рази [7; 29], що свідчить про корінну зміну каналів акумулювання ресурсів.

Восьмий висновок. Аналіз інструментів відкритого банкінгу показав, що впровадження Open API, Super App та Embedded Finance суттєво підвищує диверсифікацію джерел фінансування та знижує ризик концентрації ресурсів. Загальний обсяг залучених ресурсів банківської системи зростає стабільними темпами [7; 29], що підтверджує ефективність диверсифікації каналів залучення. Стратегія розвитку фінансового сектору України [33] та дослідження Дзюблюка О.В. [28] визначають відкритий банкінг одним із пріоритетних напрямів трансформації ресурсного менеджменту.

Дев'ятий висновок. Дослідження застосування AI та Big Data для управління ресурсною базою довело, що технологія Dynamic Pricing Engine, churn prediction та ML-прогнозування ліквідності забезпечують конкурентні переваги в оптимізації пасивів: точність прогнозу відтоку депозитів зростає на 26–29 в.п., а середня вартість залучення знижується на 40–55% порівняно з традиційними методами, що підтверджується даними звітності ПриватБанку [8] та аналітичними оглядами McKinsey [16]. ПриватБанк є беззаперечним лідером у впровадженні AI-технологій в управлінні ресурсами серед українських банків, тоді як більшість установ перебувають на стадії пілотування.

Десятий висновок. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації для банків України щодо оптимізації ресурсної бази: інвестування у розвиток мобільного банкінгу та екосистемних платформ як ключового каналу залучення стабільних роздрібних ресурсів [8; 36]; впровадження динамічного ціноутворення на базі AI-аналізу поведінки клієнтів та ринкової кон'юнктури [16]; розвиток Open API-інтеграцій та Embedded Finance як каналів нетрадиційного залучення ресурсів [17; 18]; інвестування у ML-системи прогнозування ліквідності для підвищення ефективності управління пасивами в умовах підвищеної невизначеності [20; 22]. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані банківськими установами України при формуванні стратегій управління ресурсною базою в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 338 с.
2. Краснова І. В. Управління активами на інтегрованих фінансових ринках. Монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 320 с.
3. Баріда Н. П. Цифрова трансформація банківської діяльності. Збірник наукових праць КНЕУ «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 103. С. 58–72. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/48a599c5-aaf5-4634-9b66-67b13e18e1f1> (Дата звернення: 10.03.2026).
4. Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. Bank Activity and Funding Strategies: The Impact on Risk and Returns. *Journal of Financial Economics*. 2010. Vol. 98. P. 626–650.
5. Дзюблюк О. В. Банківські операції: підручник. Тернопіль: Вектор, 2019. 512 с.
6. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова НБУ від 30.06.2016 р. № 351. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_30062016_351 (Дата звернення: 10.03.2026).
7. Національний банк України. Статистика банківської системи України: офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (Дата звернення: 15.03.2026).
8. ПАТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт 2024. URL: <https://privatbank.ua/about/annual-reports> (Дата звернення: 10.03.2026).
9. SENSE BANK. Звіт про фінансову діяльність за 2024 рік. URL: <https://www.sensebank.com.ua/about/reports> (Дата звернення: 10.03.2026).
10. Національний банк України. Монетарна та фінансова стабільність: звіт. Київ: НБУ, 2025. 98 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all> (Дата звернення: 12.03.2026).

11. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17> (Дата звернення: 12.03.2026).

12. Міжнародний валютний фонд. Ukraine: Requests for Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. IMF Country Report. 2023. No. 23/383. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/12/> (Дата звернення: 15.03.2026).

13. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and Liquidity Risk Monitoring Tools. BIS, 2013 (updated 2025). URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs238.htm> (Дата звернення: 08.03.2026).

14. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 3. С. 95–103. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/727> (Дата звернення: 18.03.2026).

15. ПУМБ. Офіційний сайт. Про банк. Цифрові сервіси. URL: <https://www.pumb.ua/uk/about> (Дата звернення: 14.03.2026).

16. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2024: The Great Banking Transition. New York: McKinsey, 2024. 89 р. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services> (Дата звернення: 18.03.2026).

17. European Parliament. Directive (EU) 2015/2366 on Payment Services in the Internal Market (PSD2). *Official Journal of the European Union*. L 337, 23.12.2015.

18. Про затвердження Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року: Постанова НБУ, Нацкомфінпослуг, НКЦПФР від 18.06.2019 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation> (Дата звернення: 15.03.2026).

19. Краснова І. В., Примостка Л. О., Степанець В. С., Чепіжко О. В. Проблеми оцінки активів у процесі ліквідації банку. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 254–264. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-254-264>

20. Лавренюк В. В., Журавльов О. С. Управління ліквідністю банків на макро- та мікрорівнях. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. URL:

звернення: 15.03.2026).

21. Краснова І. В., Нікітін А. В., Шевалдіна В. Г. Пріоритети консолідації банківського сектора України. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 98–106. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-98_106.pdf (Дата звернення: 12.03.2026).

22. Коваленко В. В. Управління банківськими ризиками в умовах цифровізації фінансових послуг. Одеса: ОНЕУ, 2023. 245 с.

23. Данік Н., Торлопов А. Цифрова трансформація банківського сектору України. *Innovation and Sustainability*. 2024. Vol. 4, No. 4. С. 56–67. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Innovation%20and%20Sustainability,%20Vol.%204,%20No.%204,%202024-6-21.pdf> (Дата звернення: 14.03.2026).

24. Примостка Л. О., Краснова І. В., Лавренюк В. В. Банківська система України в умовах воєнного стану: виклики та стратегії. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 140–146. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf (Дата звернення: 12.03.2026).

25. Міщенко В. І., Сомик А. В. та ін. Ліквідність банківської системи України : науково-аналітичні матеріали. Вип. 12. Київ : НБУ, Центр наукових досліджень, 2008. 180 с.

26. Вовчак О. Д. Банківська справа: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 415 с.

27. Міщенко В. І., Слав'янська Н. Г. Банківські операції: підручник. 3-тє вид. Київ: Знання, 2021. 514 с.

28. Дзюблюк О. В. Стратегія формування ресурсної бази банків як основа забезпечення їхньої фінансової стійкості. *Світ фінансів*. 2025. Вип. 1 (82). С. 15–29.

29. NBU. Financial Stability Report. June 2025. Kyiv: NBU, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/publications/financial-stability> (Дата звернення: 20.03.2026).

30. Примостка Л. О., Дибя М. І., Краснова І. В. та ін. Банківська система України: інституційні зміни та інновації : колект. монографія ; за заг. ред. Л. О. Примостки. Київ : КНЕУ, 2015. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/0531e05f-b29d-4a89-8159-fdb11c91bff> (Дата звернення: 10.03.2026).

31. Чуб П. М., Приходько Е. А. Ресурсна база банку як основа забезпечення його фінансової стійкості. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. Вип. 29. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/67fd30bd-5d04-485e-951c-1e59d7e8d95f> (Дата звернення: 12.03.2026).

32. Карчева Г. Т. Системна стійкість та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія. Київ : НБУ, 2014. 288 с.

33. Стратегія розвитку банківського сектору України на 2025 рік: схвалено Національним банком України. Київ : НБУ, 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> (Дата звернення: 15.03.2026).

34. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Річний звіт 2024. Київ: ФГВФО, 2025. URL: <https://www.fg.gov.ua/ua/content/richnij-zvit> (Дата звернення: 12.03.2026).

35. Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. Do We Need Big Banks? Evidence on Performance, Strategy and Market Discipline. *Journal of Financial Intermediation*. 2013. Vol. 22, No. 4. P. 532–558.

36. ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Річний звіт 2024. URL: <https://www.raiffeisen.ua/about/reports/> (Дата звернення: 12.03.2026).

37. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансовий словник. 5-те вид., доп. і перероб. Київ: Знання, 2020. 612 с.

38. World Bank. Ukraine Banking Sector Assessment. Washington D.C.: World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (Дата звернення: 01.06.2026).

39. Saunders A., Cornett M. M. Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. *11th ed. New York: McGraw-Hill*, 2024. 768 p.

40. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management and Financial Services. *10th ed. New York: McGraw-Hill Education*, 2021. 624 p.

41. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. *13th ed. Boston: Pearson*, 2022. 720 p.

42. Berger A. N., Molyneux P., Wilson J. O. S. The Oxford Handbook of Banking. *3rd ed. Oxford: Oxford University Press*, 2019. 1350 p.

43. Allen F., Carletti E., Cull R., Qian J., Senbet L., Valenzuela P. The Oxford Handbook of Banking and Financial History. *Oxford University Press*, 2022. 544 p.
44. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. Basel: BIS, 2023. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publications.htm> (Дата звернення: 02.06.2026).
45. European Banking Authority. Report on Deposit Behaviour and Funding Stability in EU Banks. Paris: EBA, 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/reports> (Дата звернення: 02.06.2026).
46. Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2025. Basel: BIS, 2025. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e.htm> (Дата звернення: 03.06.2026).
47. OECD. Digital Transformation in Finance and Banking. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/finance/> (Дата звернення: 03.06.2026).
48. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. FinTech and RegTech in a Nutshell. *Sydney: UNSW Press*, 2023. 110 p.
49. King B. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. *Singapore: Marshall Cavendish*, 2018. 352 p.
50. Skinner C. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank. *Singapore: Marshall Cavendish*, 2020. 320 p.
51. World Economic Forum. Future of Global Financial Systems 2025. *Geneva: WEF*, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/> (Дата звернення: 04.06.2026).
52. International Finance Corporation. Digital Financial Services and Banking Resilience. Washington, DC: IFC, 2024. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports> (Дата звернення: 05.06.2026).
53. KPMG. Pulse of Fintech 2025. Global Analysis of Fintech Investments and Banking Innovation. London: KPMG, 2025. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights.html> (Дата звернення: 05.06.2026).
54. Deloitte. Banking and Capital Markets Outlook 2025. New York: Deloitte Insights, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html> (Дата звернення: 06.06.2026).

55. Accenture. Top 10 Banking Trends for 2025. Dublin: Accenture Research, 2025. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking-index> (Дата звернення: 06.06.2026).

56. Financial Stability Board. Enhancing Cross-Border Payments: Progress Report 2024. Basel: FSB, 2024. URL: <https://www.fsb.org/publications/> (Дата звернення: 07.06.2026).

57. IMF. Global Financial Stability Report 2025: Financial Systems Under Transformation. Washington, DC: International Monetary Fund, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (Дата звернення: 08.06.2026).