

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-9>

УДК 336.71:005:330.32

## УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ CAPITAL MANAGEMENT OF A COMMERCIAL BANK

**Дроботя Яна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6716-4654>

**Телятник Максим Юрійович**

здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7171-8368>

**Drobotya Yana, Telyatnik Maksim**  
Poltava State Agrarian University

У статті досліджено питання сутності управління капіталом банку, зокрема в розрізі стратегічного та операційного рівня. Визначено основні завдання менеджменту капіталу банку, зокрема: оцінка достатності капіталу, його оптимізація та планування напрямків використання капіталу в межах активних операцій, оцінка існуючих ризиків, що здійснюють вплив на формування і використання капіталу банку, тестування стійкості щодо зовнішніх та внутрішніх факторів ризиків, формування системи управління капіталом банку на стратегічному та операційному рівні. Узагальнено етапи управління капіталом банку на стратегічному рівні, зокрема: формулювання мети та цілей управління капіталом, аналіз та оцінка поставленої мети і цілей на базі прогнозу фінансового стану банку, аналіз можливих ризиків для банківської установи, формулювання і реалізація стратегії, контроль за реалізацією процесу управління капіталом банку. Проаналізовано ефективність управління капіталом АТ «Полтава-банк». Визначено основні складові операційного управління капіталом банку.

**Ключові слова:** комерційний банк, капітал, власний капітал, залучений капітал, позиковий капітал, банківський капітал, управління капіталом банку.

В статье исследованы вопросы сущности управления капиталом банка, в частности в разрезе стратегического и операционного уровня. Определены основные задачи менеджмента капитала банка, в частности: оценка достаточности капитала, его оптимизация и планирование направлений использования капитала в пределах активных операций, оценка существующих рисков, оказывающих влияние на формирование и использование капитала банка, тестирования устойчивости к внешним и внутренним факторам рисков, формирования системы управления капиталом банка на стратегическом и операционном уровне. Подытожено этапы управления капиталом банка на стратегическом уровне, в частности: формулировка миссии и целей управления капиталом, анализ и оценка поставленной миссии и целей на базе прогноза финансового состояния банка, анализ возможных рисков для банковского учреждения, формирование и реализация стратегии, контроль за реализацией процесса управления капиталом банка. Проанализирована эффективность управления капиталом АО «Полтава-банк». Определены основные составляющие операционного управления капиталом банка.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, капитал, собственный капитал, привлеченный капитал, заемный капитал, банковский капитал, управление капиталом банка.

The presence in Ukraine of certain crisis, political, financial and economic problems, as well as imperfections in the policy of banking supervision by the state have exacerbated the need to rationalize capital for commercial banks. The capital of the bank and its optimal volume is a safety cushion for the banking institution itself, as well as the basis for the development of active operations of the bank, the guarantee of stability, protecting the interests of depositors. That's why we believe that the problem of capital management as a constant balance between the efficiency of its formation, use and risks of the bank is significant for the bank and relevant to the study. The purpose of the article is to investigate the essence of commercial bank capital management, its main features, to find out the stages and methods of commercial bank capital management. The article explores the essence of bank capital management, in particular in the context of the strategic and operational level. We believe that capital management is a constant maneuvering between the optimization of capital, the efficiency of its use at the strategic and operational level, using specific strategies, methods and tools of management implementation. The article defines the main tasks of bank's

capital management, in particular to these tasks are: assessment of capital adequacy, its optimization and planning of directions of capital usage within active operations, assessment of existing risks, which influence on formation and usage of bank's capital, testing of resistance to external and internal risk factors, formation of bank's capital management system on strategic and operational level. The steps of the bank's capital management at the strategic level are summarized, including: formulation of the goal and objectives of capital management, analysis and evaluation of the set goal and objectives on the basis of the forecast of the bank's financial situation, analysis of possible risks for the bank, development and implementation of the strategy, control over the realization of the bank's capital management process. The efficiency of capital management of JSC «Poltava-Bank» was analyzed using the coefficient method and SWOT-analysis. Summarized the main strategies of bank capital management: on the propensity to risk: aggressive, balanced, protective strategies; on the mechanism of bank capitalization: quantitative and qualitative strategies. The main components of the operational management of bank capital are defined.

**Keywords:** commercial bank, capital, equity, borrowed capital, loan capital, bank capital, bank capital management.

**Постановка проблеми.** Наявність в Україні певних політичних, фінансово-економічних проблем, а також недосконалість політики банківського нагляду з боку держави загострили потребу раціоналізації капіталу для комерційних банків. Негативні аспекти впливу на банківництво та ризики збитків в результаті зовнішніх і внутрішніх чинників впливу особливо гостро формують проблематику стосовно розробки ефективної системи управління формуванням і використанням власного, залученого та позикового капіталу комерційного банку, адже перебування обсягів капіталу в межах нормативів – це ще не запорука фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості діяльності банку. Варто також акцентувати, що капітал банку та його оптимальні обсяги – запорука стабільності, захисту інтересів вкладників, подушка безпеки для банківської установи, підґрунтя для розвитку активних операцій банку. Саме тому, вважаємо, що проблематика управління капіталом як постійних баланс між ефективністю його формування, використання та ризиками банку є значимою для банку і актуальною для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності капіталу банку, механізму формування основних його складових, захисту прав кредиторів досліджував М. Д. Алексеєнко [1]. О. В. Дзюблук, Ю. М. Галіцейська [6] досліджують питання стосовно теоретичних і практичних аспектів реалізації банками ресурсної політики. Питання достатності капіталу досліджують В. В. Коваленко, Д. С. Гайдучук [8]. О. А. Коваль, І. Р. Прищенко [9] аналізували питання управління власним капіталом банку. А. С. Криклій, М. О. Боровкіна [10] досліджували соціально-економічну сутність капіталу банку. Т. О. Харченко, А. О. Ковтун [15] досліджували управління капіталом банку із позиції фінансового планування. Г. М. Чепелюк [16] досліджував питання стратегічного аналізу та планування процесу розвитку банку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численний науковий доробок стосовно капіталу банку та управління ним, не достатньо дослідженими, з нашого погляду, залишається питання стосовно управління капіталом банку на стратегічному та операційному рівні, що вимагає поглиблення дослідження означеної проблематики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності управління капіталом комерційного банку, основних його рис, з'ясування етапів та методів управління капіталом комерційного банку.

**Виклад основного матеріалу.** Вважаємо, що управління капіталом – це постійне маневрування між оптимізацією капіталу, ефективністю його використання на стратегічному та операційному рівні з використанням конкретних стратегій, методів та інструментів здійснення управління.

Здійснюючи управління капіталом комерційного банку менеджер постійно маневрує між рівнем ризику та достатністю капіталу, а також дотримується встановлених НБУ економічних нормативів. В основу проведення менеджменту капіталу покладено виконання таких завдань, як:

- 1) оцінка достатності капіталу, його оптимізація та планування напрямків використання капіталу в межах активних операцій;
- 2) оцінка існуючих ризиків, що здійснюють вплив на формування і використання капіталу банку;
- 3) тестування стійкості щодо зовнішніх та внутрішніх факторів ризиків;
- 4) формування системи управління капіталом банку на стратегічному та операційному рівні [1–4; 7; 16].

Управління капіталом на рівні комерційного банку поділяється на певні етапи, які наведені в табл. 1.

За мету управління капіталом на стратегічному рівні можна обрати: розширення актив-

них операцій; зменшення банківських ризиків; зниження вартості капіталу; збільшення прибутку; забезпечення фінансової стійкості. Залежно від обраної мети формуються цілі управління капіталом банку.

Наступним кроком на шляху стратегічного управління капіталом банку є аналіз та оцінка власного і позикового капіталу банку з метою виявлення менеджером можливих проблем ефективного використання капіталу банку [1–4; 7; 16].

Дослідження капіталу банку варто розпочати з горизонтального та вертикального аналізу структури капіталу, за допомогою якого виявляють кількісний взаємозв'язок між різними складовими капіталу та їх динаміку (табл. 2).

Дані табл. 2. свідчать, що капітал АТ «Полтава-банк» за 2018-2020 рр. збільшився на 837,7 млн грн, або на 36,1%. Це відбулося за рахунок зростання позикового та власного капіталу відповідно на 772,2 млн грн (48,4%) та 60,5 млн грн (8,4 %).

У складі позикового капіталу найбільшу частку займають кошти клієнтів, які збільшилися на 706,5 млн. грн. або на 45,7 %.

Також у складі позикового капіталу збільшилися такі складові, як кошти банків, інші зобов'язання, зобов'язання орендаря з лізингу, резерви за зобов'язаннями відповідно на 80 млн грн, 6,3 млн грн, 5,2 млн грн, 0,1 млн грн.

У свою чергу відстрочені податкові зобов'язання і зобов'язання щодо поточного податку на прибуток зменшилися на 20,6 млн грн та 0,3 млн грн відповідно.

Власний капітал банку збільшився за рахунок зростання статутного капіталу і резервів та інших фондів банку відповідно на 113,6 млн грн та 10,8 млн. грн. Резерви переоцінки та нерозподілений прибуток, у свою чергу, зменшили розмір власного капіталу на 56,6 млн грн та 7,3 млн грн відповідно. Розмір емісійних різниць за досліджуваний період залишався незмінним.

Отже, темп зростання позикового капіталу є більшим, ніж власного, що призводить до формування більших прибутків та зменшує фінансову стійкість банку.

Капітал формується з ціллю інвестування в активні операції з метою отримання прибутку, а тому наступним важливим кроком на шляху управління капіталом, з нашого погляду, повинна стати оцінка показників рентабельності банківської установи (табл. 3).

Аналіз даних табл. 3 свідчить про негативну динаміку показників рентабельності, зокрема загальна рентабельність активів зменшилась з 5,3% до 2,5%. Це означає, що на кінець 2020 р. 100 грн активів забезпечують отримання лише 2,5 грн прибутку.

Загальна рентабельність власного капіталу також зменшилась з 17,2 до 8,9 %, що

Таблиця 1

### Етапи управління капіталом банку на стратегічному рівні

Етапи процесу управління	Зміст етапу
1. Формулювання мети та цілей управління капіталом	1.1. Визначення мети управління капіталом банку. 1.2. Визначення стратегічних цілей управління капіталом банку. 1.3. Визначення тактичних цілей управління капіталом банку.
2. Аналіз та оцінка поставленої мети і цілей на базі прогнозу фінансового стану банку	2.1. Фінансово-економічний аналіз звітності банку. 2.2. Формування планової фінансової звітності на наступний рік.
3. Аналіз можливих ризиків для банківської установи	3.1. Дослідження сильних і слабких сторін банку за допомогою SWOT-аналізу. 3.2. Оцінка ризиків коефіцієнтним методом. 3.3. Коригування поставленої мети та завдань на основі оцінки ризиків.
4. Формулювання і реалізація стратегії	4.1. Формування стратегії управління капіталом банку й оцінка альтернативних стратегій здійснення управління. 4.2. Затвердження і реалізація стратегії.
5. Контроль за реалізацією процесу управління капіталом банку	5.1. Аналіз причин відхилень від виконання стратегічного плану. 5.2. Вживання оперативних заходів з метою виконання наступних стратегічних завдань і дій у встановлений термін. 5.3. Оцінка результатів управління капіталом і можливих коригувань стратегічного плану в майбутніх періодах.

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4; 7; 16]

Таблиця 2

## Динаміка та структура капіталу АТ «Полтава-банк» за 2018–2020 рр.

Складові капіталу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміни у 2020 р. до 2018 р., (+,-)		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	ПІТОМОЇ ваги, в.п.	2020 р. у % до 2018 р.
Статутний капітал	303,3	13,1	348,7	13,8	416,9	13,2	113,6	0,1	37,5
Емісійні різниці	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Резерви та інші фонди банку	94,1	4,1	98,8	3,9	104,9	3,3	10,8	-0,7	11,5
Резерви переоцінки	226,7	9,8	227,6	9,0	170,1	5,4	-56,6	-4,4	-25,0
Нерозподілений прибуток	92,0	4,0	123,3	4,9	84,7	2,7	-7,3	-1,3	-7,9
Усього власного капіталу	716,2	30,8	798,5	31,5	776,7	24,6	60,5	-6,3	8,4
Кошти банків	-	-	-	-	80,0	2,5	80,0	2,5	100,0
Кошти клієнтів	1 545,6	66,5	1 666,0	65,7	2 252,1	71,3	706,5	4,7	45,7
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	6,9	0,3	8,9	0,4	6,6	0,2	-0,3	-0,1	-4,3
Відстрочені податкові зобов'язання	49,9	2,1	49,9	2,0	29,3	0,9	-20,6	-1,2	-41,3
Резерви за зобов'язаннями	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0	100,0
Зобов'язання орендаря з лізингу	-	-	6,7	0,3	5,2	0,2	5,2	0,2	100,0
Інші зобов'язання	4,0	0,2	4,6	0,2	10,3	0,3	6,3	0,2	у 2,6 р. б.
Усього позикового капіталу	1 606,5	69,2	1 736,2	68,5	2 383,7	75,4	777,2	6,3	48,4
Усього капіталу	2 322,7	100,0	2 534,7	100,0	3 160,4	100,0	837,7	0,0	36,1

Джерело: розраховано автором на основі [13]

вказує на зменшення прибутковості з 17,2 грн до 8,9 грн на 100 грн власного капіталу.

Чиста рентабельність активів і власного капіталу аналогічно знизилась з 4,3% до 2% і з 13,9% до 7,2%. Отже, можна зробити висновок про скорочення загальної прибутковості

банку майже в два рази, що є негативним аспектом впливу на стан управління комерційним банком.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників ліквідності та платоспроможності банківської установи (табл. 4).

Таблиця 3

## Аналіз показників рентабельності АТ «Полтава-банк» за 2018–2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміни у 2020 р. до 2018 р., (+;-)	
				сума, млн. грн	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна вартість активів, млн грн	2186,1	2434,2	2847,9	661,8	30,3
Середньорічна вартість власного капіталу, млн грн	673,7	757,2	786,0	112,3	16,7
Прибуток до оподаткування, млн грн	115,7	151,7	70,1	-45,6	-39,4
Чистий прибуток, млн грн	93,5	123,2	56,9	-36,6	-39,1
Загальна рентабельність активів, %	5,3	6,2	2,5	-2,8	-53,5
Загальна рентабельність власного капіталу, %	17,2	20,0	8,9	-8,3	-48,1
Чиста рентабельність активів, %	4,3	5,1	2,0	-2,3	-53,3
Чиста рентабельність власного капіталу, %	13,9	16,3	7,2	-6,6	-47,8

Джерело: розраховано автором на основі [13]

Таблиця 4

## Аналіз показників ліквідності АТ «Полтава-банк» за 2018–2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміни у 2020 р. до 2018 р., (+;-)
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,121	0,210	0,137	0,016
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,446	1,460	1,326	-0,120
Коефіцієнт генеральної ліквідності	0,368	0,440	0,268	-0,100
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	0,448	0,59	0,415	-0,033

Джерело: розраховано автором на основі [13]

Аналіз показників ліквідності АТ «Полтава-банк» показав, що в банку спостерігається тенденція до зниження ліквідності, за виключенням миттєвої ліквідності. За досліджуваній період активи АТ «Полтава-банк» не є абсолютно ліквідними, зокрема коефіцієнт миттєвої ліквідності не відповідає нормативному значенню, яке є більшим за 0,2, однак спостерігається позитивна динаміка до його зростання (з 0,121 до 0,137). За коефіцієнтом загальної ліквідності банк повністю відповідає нормативному значенню, яке є рівним 1, і на кінець 2020 р. розмір активів перевищує розмір зобов'язань на 32,6%.

Коефіцієнт генеральної ліквідності свідчить про зменшення спроможності банку погасити зобов'язання готівкою та нематеріальними активами. У 2018 р. банк був спроможний погасити 36,8% зобов'язань, а у 2020 р. лише 26,8%. Коефіцієнт співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів свідчить про перевищення депозитних коштів над виданими кредитами. На кінець 2020 р. сума всіх кредитів становить 41,5% суми депозитів, що вказує на значні обсяги «непрацюючих» депозитів і є негативним з позиції прибутковості та ризиковості діяльності банку.

Фінансова стійкість забезпечує стабільність діяльності банку в довгостроковій перспективі, а тому наступним кроком дослідження капіталу, на нашу думку, повинно стати дослідження фінансової стійкості банку (табл. 5). Аналіз показників, що характеризують фінансову стійкість (табл. 5) за період 2018-2020 рр. показує, що стійкість та надійність комерційного банку знизилась, про що свідчить зниження коефіцієнта надійності на 0,120 та, навпаки, збільшення коефіцієнта фінансового важеля на 0,825. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів також знизився з 0,308 до 0,246 за три роки, що свідчить про зниження рівня захищеності активів банку власним капіталом. З 2018 р. до 2020 р. коефіцієнт захищеності власного капіталу зменшився з 0,565 до 0,404, що свідчить про незначне зниження стійкості та надійності банку.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу відповідає нормативному значенню та показує, що сума активів перевищує розміри акціонерного капіталу у 7 раз. Коефіцієнт окупності знизився з 1,559 до 1,215 і означає що на кінець 2020 р. на 1000 грн витрат банку припадає лише 1215 грн. доходу, коефіцієнт дієздатності є оберненим до коефіцієнта окупності, а тому він окреслює зростання з 0,641 до 0,823.

Таблиця 5

## Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Полтава-банк» за 2018–2020 рр.

Показники	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміни у 2020 р. до 2018 р., (+;-)
Коефіцієнт надійності	≥ 0,05	0,446	0,459	0,326	-0,120
Коефіцієнт фінансового важеля	< 20	2,243	2,175	3,068	0,825
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	≥ 0,1	0,308	0,315	0,246	-0,062
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	x	0,565	0,515	0,404	-0,161
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	12,0-15,0	7,660	7,268	7,580	-0,080
Коефіцієнт окупності	x	1,559	1,537	1,215	-0,344
Коефіцієнт дієздатності	x	0,641	0,651	0,823	0,182

Джерело: розраховано автором на основі [13]

Таблиця 6

**SWOT-аналіз АТ «Полтава-банк»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Спеціалізація на кредитуванні малого бізнесу Низька частка безнадійних кредитів в структурі кредитного портфеля	Популярність здебільшого в межах області Кваліфікація персоналу Рівень використання передових технологій та інновацій
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Співробітництво з партнерами для розробки нових банківських продуктів з метою покращення конкурентних переваг Формування грошового фонду на підвищення кваліфікації персоналу	Зростання частки конкурентів на ринку Зростання інфляції Фінансова криза

*Джерело: розроблено автором на основі [7; 13]*

Наступним етапом управління капіталом банку на стратегічному рівні є аналіз можливих ризиків, що здійснюють вплив на капітал банку та його ефективність на базі SWOT-аналізу.

Саме SWOT-аналізу передбачає одночасну оцінку факторів зовнішнього внутрішнього середовища діяльності банку. Його метою є визначення впливу найбільш істотних небезпек і можливостей ринку на сильні і слабкі сторони діяльності банку [7, с. 92–102; 11, с. 716], тобто SWOT-аналіз показує, які саме негативні зовнішні фактори можуть послабити досягнуту конкурентну перевагу банку в тих чи інших напрямках діяльності, і які можливості ринку на даному етапі дозволяють зміцнити раніше слабкі позиції банку. В табл. 6 подано SWOT-аналіз АТ «Полтава-банк».

Після проведеного аналізу менеджер розробляє стратегію управління капіта-

лом, в якій визначається система критеріїв оцінки капіталу, фактори впливу на капітал, пріоритети в управлінні капіталом, інструменти управління. Варто акцентувати, що стратегія управління капіталом має бути взаємопов'язана із загальною стратегією розвитку банку.

Стратегія банку визначає і його розмір, і масштаби його діяльності, що в кінцевому підсумку істотно впливає на управління капіталом банку [7, с. 93].

При управлінні капіталом банк зазнає багатьох ризиків (ризик ліквідності, процентний ризик та інші) і, в залежності від схильності менеджера ризикувати, існують такі стратегії управління капіталом як агресивна (мінімальний розмір власного капіталу), захисна (висока частка власного капіталу) та збалансована (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація стратегій управління капіталом банку**

*Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 7; 16]*

Залежно від механізму капіталізації банку стратегії управління капіталом поділяють на кількісні та якісні.

Кількісна стратегія передбачає збільшення розміру капіталу за рахунок емісії акцій, тезаврації прибутку, а якісна спрямована на покращення структури капіталу [3; 4; 7; 16].

Втілення стратегії здійснюється на оперативному рівні і передбачає дослідження:

- інформаційної бази діяльності банку;
- стану управління капіталом, його достатності для здійснення активних операцій банку;
- задоволення вимог стосовно капіталу з боку регулюючих зовнішніх органів;
- ризикованості структури капіталу;
- можливостей оптимізації структури капіталу з використанням конкретних методів і інструментів;
- джерел збільшення капіталу (зовнішніх та внутрішніх);
- системи критеріїв прийняття рішень відносно капіталу банку;
- впливу ризиків на діяльність банку.

**Висновки.** Управління капіталом банку – вагома складова менеджменту банку, оскільки від ефективного управління ним залежить подальший прибуток банку. Управління капіталом банку повинно здійснюватися на стратегічному та операційному рівні. На стратегічному рівні управління включає наступні етапи: формулювання мети та цілей управління капіталом, аналіз та оцінка поставленої мети і цілей на базі прогнозу фінансового стану банку, аналіз можливих ризиків для банківської установи, формулювання і реалізація стратегії, контроль за реалізацією процесу управління капіталом банку. Стратегія управління капіталом банку повинна бути інтегрована в загальну стратегію діяльності банку. Втілення ж стратегії здійснюється на операційному рівні з використанням конкретних прийомів, методів, інструментів. Дослідження стану управління капіталом АТ «Полтава-банк» вказує на потребу в удосконаленні управління, оскільки банк має значні обсяги «непрацюючих» депозитів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алексеєнко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 276 с.
2. Арбузов С.Г., Колобов Ю.В., Міщенко В.І., Науменкова С.В. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. 504 с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Ника-Центр, 1999. 528 с.
4. Гордієнко Т.М., Сидоренко В.І. Стратегії управління власним капіталом банку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 101–107. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/619/617> (дата звернення: 13.09.2021).
5. Гребенюк Н.В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 92–95. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12502> (дата звернення: 13.09.2021).
6. Дзюблюк О.В., Галицейська Ю.М. Теоретичні та прикладні аспекти реалізації банками ресурсної політики : монографія. Тернопіль : Астон, 2012. 242 с.
7. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
8. Коваленко В.В., Гайдуківич Д.С. Достатність капіталу банківської системи в умовах циклічного розвитку економіки. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 1. С. 48–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2014\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2014_1_9) (дата звернення: 13.09.2021).
9. Коваль О.А., Прищенко І.Р. Управління власним капіталом банку. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8367> (дата звернення: 13.09.2021).
10. Криклій А.С., Боровікова М.О. Банківський капітал: соціально-економічна сутність та структура. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 11. С. 9–12.
11. Масюк Ю.В., Самойленко І.О. Управління структурою капіталу банку. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 715–718.
12. Момот О.М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір*. 2018. № 3(31). С. 158–165.
13. Офіційний сайт АТ «Полтава-банк». URL: <https://poltavabank.com/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 13.09.2021).
14. Сянькова В.Р., Аврамчук Л.А. Проблеми капіталізації банківських установ у сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16. С. 806–809.
15. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 14.09.2021).
16. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/56.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf)

## REFERENCES:

1. Alekseyenko M. D. (2006) *Kapital banku: pytannya teorii i praktyky* [Bank capital: questions of theory and practice]. Kiyv: KNEY. (in Ukrainian)
2. Arbuzov S.G., Kolobov Yu.V., Mishhenko V.I., Naumenkova S.V. (2011) *Bankivska encyklopediya* [Banking encyclopedia]. Kiyv: Research Center of the National Bank of Ukraine: Knowledge. (in Ukrainian)
3. Blank Y.A. (1999) *Fynansovyy menedzhment* [Financial management: a training course]. Kiyv: Nika-Center. (in Ukrainian)
4. Gordiyenko T.M., Sydorenko V.I. (2018) Strategiyi upravlinnya vlasnym kapitalom banku [Bank's equity management strategies]. *Financial space*, no. 3, pp. 101–107.
5. Grebenyuk N.V. (2016) Formuvannya texnologij strategichnogo upravlinnya bankom, uraxovuyuchyogo funktsionalni osoblyvosti [Formation of technologies of strategic management of the bank, taking into account its functional features]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 7, pp. 92–95.
6. Dzyublyuk O.V., Galicejska Yu.M. (2012) *Teoretychni ta prykladni aspekty realizaciyi bankamy resursnoyi polityky* [Theoretical and applied aspects of banks' implementation of resource policy]. Ternopil: Aston. (in Ukrainian)
7. Dovgan Zh.M. (2017) *Menedzhment u banku* [Menedzhment u banku]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
8. Kovalenko V.V., Gajdukovych D.S. (2014) Dostatnist kapitalu bankivskoyi systemy v umovax cyklichnogo rozvytku ekonomiky [Capital adequacy of the banking system in the conditions of cyclical economic development]. *Strategic priorities*, no. 1, pp. 48–58.
9. Koval O.A., Pryshhenko I.R. (2020) Upravlinnya vlasnym kapitalom banku [Management of the bank's equity]. *Efficient economy*, no. 11.
10. Krykliy A.S., Borovikova M.O. (2009) Bankivskyj kapital: socialno-ekonomichna sutnist ta struktura [Banking capital: socio-economic essence and structure]. *Investments: practice and experience*, no. 11, pp. 9–12.
11. Masyuk Yu.V., Samoilenko I.O. (2017) Upravlinnya strukturoyu kapitalu banku [Management of the bank's capital structure]. *Young Scientist*, no. 4(44), pp. 715–718.
12. Momot O.M. (2018) Upravlinnya procesom pidvyshhennya konkurentospromozhnosti bankiv u konteksti strategichnoyi innovacijnosti [Management of the process of increasing the competitiveness of banks in the context of strategic innovation]. *Financial space*, no. 3(32), pp. 158–165.
13. Oficijnyj sayt AT «Poltava-bank» [Official site of AT «Poltava-bank»].
14. Syankova V.R., Avramchuk L.A. (2017) Problemy kapitalizaciyi bankivskykh ustanov u suchasnykh umovax [Problems of capitalization of banking institutions in modern conditions]. *Global and national economic problems*, vol. 16, pp. 806–809.
15. Xarchenko T.O., Kovtun A.O. (2019) Osoblyvosti strategichnogo upravlinnya v bankivskij systemi [Features of strategic management in the banking system]. *Efficient economy*, no. 1.
16. Chepelyuk G.M. (2019) Strategichnyj analiz ta planuvannya rozvytku banku v umovax vzayemodiyi z chynnykamy zovnishnogo seredovyshha [Strategic analysis and planning of the bank's development in terms of interaction with environmental factors]. *Efficient economy*, no. 5.