**ТЕМА 3. РЕСУРСНА БАЗА БАНКІВ ТА ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

**Сучасне розуміння ресурсної бази банків**

Сьогодні ресурсна база банку формується в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Поширення інтернет-банкінгу та фінтех-продуктів змінило поведінку вкладників: кошти можна миттєво переводити між установами через мобільні додатки, що підвищує мобільність депозитів і зменшує їх стабільність. Поява необанків (цифрових банків без фізичних відділень) продемонструвала переваги нових технологій, але й виклики – зокрема, утримання стабільної депозитної бази. Такі банки часто пропонують привабливі онлайн-сервіси, проте клієнти можуть легко перевести кошти в разі вигідніших умов у конкурента. Водночас фінтех-компанії, що не мають статусу банку, покладаються на венчурний капітал або інвесторів; як показала ситуація на початку пандемії, відсутність доступу до класичних депозитів зробила деякі з них вразливими – фінтехи, залежні від фінансування інвесторів, стикнулися з труднощами залучення коштів у перші місяці кризи. Це підтверджує важливість традиційної ресурсної бази банку (депозити населення і бізнесу) навіть у цифрову еру.

Ресурсна база сучасних банків все більше залежить від глобальних фінансових ринків. Інтеграція фінансових систем дозволила банкам залучати кошти за межами власної країни – через міжбанківські кредити, євробонди, та кредити від материнських структур для дочірніх банків. Перед світовою фінансовою кризою 2008 р. спостерігався бум транскордонних потоків: наприклад, на кінець 2014 р. обсяг міжнародних вимог банків із чотирьох фінансових центрів (США, єврозона, Велика Британія, Японія) був більш ніж удвічі більшим за аналогічний показник інших банків. Глобалізація відкриває нові джерела ліквідності, але й створює ризики "переливів" капіталу: зовнішні запозичення можуть швидко скорочуватися при змінах монетарної політики провідних країн або підвищенні глобальної ризиковості. Для банків України це означає можливість доступу до ресурсів міжнародних ринків та фінансових груп, але й залежність від кон’юнктури (наприклад, зміни курсу долара чи євро, відплив капіталу з ринків, що розвиваються).

Окрім традиційних депозитів і міжбанківських позик, з’являються інноваційні форми поповнення ресурсної бази. Банки експериментують із залученням коштів через фінтех-платформи: з’явилися маркетплейси депозитів, які поєднують вкладників і банки по всій Європі. Наприклад, платформи Raisin та Deposit Solutions об’єдналися в 2021 р. у фінтех-групу Raisin DS, яка співпрацює з понад 400 банками у 30 країнах і надає доступ 550 тисячам клієнтів до вигідних депозитів. Через такі платформи банки можуть залучати внески від іноземних вкладників, розширюючи географію ресурсної бази. Інша тенденція – краудфандинг для банків. Хоча традиційно краудфандинг застосовувався для стартапів, деякі нові банки успішно використовують його для збільшення власного капіталу. Показовим є приклад британського цифрового банку Monzo: у 2016 році він залучив £1 млн від роздрібних інвесторів всього за 96 секунд, а в 2018 році – £20 млн менш ніж за 3 години від 36 тисяч клієнтів, які отримали змогу придбати частку в банку через мобільний додаток. Це найбільша на той час краудфандинг-кампанія у фінтех-секторі Великобританії, що демонструє нові можливості формування ресурсів банку за рахунок широкого кола інвесторів. Таким чином, цифровізація і глобалізація розширили інструментарій банків у формуванні ресурсної бази, але водночас підсилили вимоги до управління ризиками ліквідності та стабільності фінансування.

**Структура пасивів банку**

Пасиви банку – це джерела фінансування його активних операцій. Сюди відносяться власний капітал, депозити клієнтів (фізичних осіб та корпоративних клієнтів), боргові зобов’язання (облігації, кредити інших фінансових установ), а також інші зобов’язання (наприклад, розрахунки з кредиторами, зобов’язання перед центральним банком тощо). У структурі пасивів комерційних банків традиційно домінують депозити – особливо в роздрібно орієнтованих банках. За даними Європейського банківського управління (EBA), станом на 2-й квартал 2024 року депозити домогосподарств є найбільшим компонентом пасивів банків ЄС – близько 31% від загального обсягу зобов’язань. Депозити нефінансових корпорацій становлять ще ~16,7% пасивів. Тобто сумарно клієнтські кошти (вклади населення і бізнесу) формують майже половину ресурсної бази середньостатистичного європейського банку. Частка власного капіталу (акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку) зазвичай коливається в межах 8–15% пасивів, залежно від вимог до достатності капіталу та стратегії банку щодо капіталізації. Решту формують запозичені кошти на ринках. Зокрема, облігації та інші боргові цінні папери, випущені банками, в середньому складають близько 20% пасивів банків ЄС. Значну роль у розвинених країнах відіграють іпотечні облігації (covered bonds), які дозволяють довгостроково залучати ресурси під забезпеченням іпотечних кредитів. Окрім цього, банки можуть мати міжбанківські кредити та репо (у звітах EBA вони відображені як “інші депозити, включно з депозитами фінансових установ”), які теж помітно доповнюють структуру ресурсів (у ЄС їх обсяг зріс ~на 2% рік до року).

Структура пасивів суттєво залежить від бізнес-моделі банку та ринкового середовища. У країнах з банкоцентричними фінансовими системами (як-от Україна чи Німеччина) частка депозитів у фінансуванні банків дуже висока, тоді як на ринках з розвинутим ринковим фінансуванням банки більше покладаються на випуск боргових інструментів. Наприклад, EBA зазначає, що банки Східної Європи, Балтії, а також Кіпру, Греції, Мальти і Португалії «значною мірою покладаються на депозити домогосподарств», тоді як банки інших країн ЄС мають «вищу залежність від ринкового фінансування». Ця різниця обумовлена історичними і структурними чинниками: довіра населення до банків, розвиток фондового ринку, наявність інституційних інвесторів. У США, де ринки капіталу розвинені сильніше, великі банки поряд із депозитами активно використовують оптове фінансування (wholesale funding) – залучають кошти через випуск облігацій, комерційні папери, позики від грошових фондів. Проте глобальний тренд останніх років – зміцнення депозитної бази. Під час пандемії 2020–2021 рр. на тлі стимулюючої політики центральних банків обсяг депозитів у світовій банківській системі різко зріс (сукупні депозитні зобов’язання банків у світі зросли з $86 трлн до $100 трлн лише протягом 2020 року), тоді як залежність від центральних банківських кредитів та інших зобов’язань тимчасово зросла, а згодом поступово знижується. Зі свого боку, регулятори заохочують банки до більшої диверсифікації пасивів – як за інструментами (щоб не залежати від одного джерела), так і за строками (щоб уникнути короткострокового характеру всієї ресурсної бази). В цілому, стійкість структури пасивів визначається збалансованістю між стабільними коштами (капітал, довгострокові депозити, облігації) та гнучкістю залучення додаткової ліквідності на ринку при потребі.

**Методи формування залучених ресурсів**

Під залученими ресурсами зазвичай розуміють кошти клієнтів, передані банку на зберігання чи інвестування – передусім депозити населення і підприємств. Формування такої ресурсної бази історично залежало від розвитку мережі відділень, привабливості відсоткових ставок та репутації банку. Сучасні банки продовжують конкурувати за депозити, пропонуючи гнучкі умови (різні валюти, строки, системи страхування вкладів) та додаткові сервіси (інтернет-банкінг, бонусні програми). Проте зараз з’явилися нові канали і підходи до залучення коштів.

Як зазначено вище, фінтех-майданчики на кшталт Raisin дають банкам доступ до заощаджень клієнтів у масштабах ЄС. Open banking (відкрите банківське обслуговування) та API дозволяють фінтех-компаніям агрегувати пропозиції депозитів різних банків, щоб вкладники могли розмістити гроші там, де кращі умови. Банки-партнери таких платформ отримують приплив ресурсів без необхідності самостійно охоплювати цих клієнтів напряму. За оцінками, через платформи Raisin/Deposit Solutions з моменту запуску було залучено десятки мільярдів євро депозитів для банків-учасників. Інший напрям – мобільні додатки для заощаджень: деякі банки запускають цифрові копілки, програми лояльності, щоб стимулювати клієнтів зберігати кошти на рахунках більш тривалий час, підвищуючи стабільність ресурсної бази.

Краудфандинг як спосіб фінансування проник і в банківський сектор. Окрім згаданого прикладу Monzo (краудінвестинг у капітал банку), банки співпрацюють із краудфандинговими платформами для фінансування окремих проектів. Наприклад, BNP Paribas у партнерстві з платформою Ulule пропонував малим підприємствам спочатку зібрати кошти від спільноти на платформі, і якщо проєкт успішно профінансовано, банк надає додатковий кредит на суму не меншу, ніж залучено через краудфандинг. Така модель поєднує переваги краудфінансування (перевірка ідеї бізнесу спільнотою) із традиційним банківським кредитуванням, фактично використовуючи краудфандингові внески як «квазі-ресурсну базу» під новий кредит. Інший сегмент – peer-to-peer платформи кредитування, де приватні особи фінансують кредити іншим особам або бізнесу. Хоч банки не напряму отримують ці кошти, деякі з них інвестують у P2P-платформи або створюють власні, щоб не втрачати цей сегмент ринку. Таким чином, межа між традиційними залученими ресурсами і альтернативними платформами поступово розмивається.

Новітні тенденції включають використання криптоактивів і токенів у фінансуванні. Деякі банки почали приймати на зберігання криптовалюти клієнтів або пропонувати рахунки в цифрових валютах, однак це поки більше експериментально і регуляторно обмежено. Водночас токенізація активів відкриває нові можливості для залучення фінансування. Банки та корпорації експериментують з емісією токенізованих боргових зобов’язань: у 2019 році Banco Santander випустив на блокчейні Ethereum облігацію обсягом $20 млн (терміном на 1 рік) – це був перший випадок повністю end-to-end випуску облігацій через блокчейн великим банком. У 2021 році Європейський інвестиційний банк (EIB) розмістив цифрові облігації на суму €100 млн на публічному блокчейні за участі консорціуму банків, включно з криптопідрозділом Societe Generale. Хоч EIB – це розвиткова установа, приклад показовий для всього сектора: токенізовані облігації дозволяють залучати ресурси, розміщуючи цінні папери у вигляді цифрових токенів, які можуть купуватися і обертатися інвесторами напряму (з потенціалом знизити транзакційні витрати та розширити коло інвесторів). Наразі обсяги таких залучень невеликі, але вони швидко зростають по мірі розвитку технологій і правового поля. Отже, банки починають опановувати нові фінансові інструменти – від краудфандингу до цифрових токенів – для формування своєї ресурсної бази, що підвищує її гнучкість і диверсифікацію.

**Запозичені ресурси та альтернативні механізми фінансування**

У банківській практиці запозиченими ресурсами вважають кошти, отримані не від клієнтів-депозиторів, а через боргові зобов’язання на ринках або від інших фінансових інститутів. Сюди входять міжбанківські кредити, кредити центрального банку, випуски облігацій, єврооблігацій, комерційних паперів, а також синдиковані кредити від міжнародних банків. Запозичені ресурси дають можливість швидко наростити фінансування, але, як правило, є більш дорогими та чутливими до ринкових коливань, ніж стабільні депозити.

Після кризи 2008 р. регулятори заохочували банки зменшити залежність від короткострокового міжбанківського фінансування і більше використовувати довгострокові боргові інструменти. У результаті випуск банківських облігацій значно зріс. В ЄС частка боргових цінних паперів у пасивах, як зазначалось, близько 20%, а в деяких великих банках і ще вища. Банки випускають як необеспечені облігації (senior bonds, бонди прирівняні до депозитів за пріоритетністю), так і забезпечені (covered bonds, забезпечені пулом активів – переважно іпотек), а також субординовані облігації для поповнення капіталу (Tier 2). Сучасна тенденція – випуск «зелених» та «соціальних» облігацій: багато банків залучають кошти через еко-облігації, спрямовані на фінансування стійких проектів. Це не лише розширює базу інвесторів (адже ESG-інвестори охоче купують такі папери), але й диверсифікує джерела ресурсів банку. На додаток, після кризи 2008 року уряди деяких країн започаткували програми гарантування банківських облігацій, щоб підтримати довіру інвесторів до банківських запозичень. Таким чином, ринок облігацій став невід’ємною частиною фінансування банків, особливо великих.

Для банків в країнах, що розвиваються (включно з Україною), важливим джерелом ресурсів є міжнародні фінансові організації та іноземні урядові програми. Наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Міжнародна фінансова корпорація (IFC) інвестують у банківський сектор через кредити, субординований борг або входження в капітал банків. У кризові часи така підтримка є критичною: у 2023 році, під час війни, ЄБРР став фактично найбільшим інституційним інвестором в Україні, надавши €690 млн гарантій для кредитування українськими банками нового бізнесу і загалом інвестувавши рекордні €2,1 млрд у проєкти в Україні. Ці гарантії розподілу ризиків дозволили банкам (ПриватБанку, Укргазбанку, Кредобанку, Банку Львів тощо) продовжувати кредитувати економіку, фактично заміщуючи брак ресурсів або високі ризики неповернення. Такі механізми можна розглядати як альтернативне фінансування: банк отримує кредитні лінії чи гарантії від МФО, що підсилює його спроможність залучати кошти під ці гарантії на ринку. Крім того, в мирний час МФО також видавали довгострокові цільові кредити українським банкам (наприклад, на розвиток МСБ або агросектора), що теж входить до ресурсної бази як запозичення. Іншим каналом глобальної підтримки є своп-лінії центральних банків: у періоди стресу НБУ може отримати ліквідність від провідних центробанків, які потім надаються банкам країни (хоча для України це радше теоретичний механізм, а от для банків ЄС і розвинених країн – реальність, як під час пандемії доларові свопи ФРС підтримали іноземні банки).

**Нормативи ліквідності та платоспроможності**

Після кризового досвіду 2007–2009 рр. міжнародні стандарти суттєво посилили вимоги до ліквідності та капіталу банків. Базельський комітет з питань банківського нагляду в рамках угоди «Базель III» ввів нові нормативи, зокрема LCR (Liquidity Coverage Ratio) та NSFR (Net Stable Funding Ratio). Норматив LCR вимагає від банку підтримувати достатній запас високоліквідних активів, щоб покрити чистий відтік коштів за стресового сценарію протягом 30 днів. Норматив NSFR, у свою чергу, встановлює мінімальний рівень стабільного фінансування на річний горизонт – тобто банк повинен забезпечити, щоб довгострокові активи фінансувалися достатньою кількістю надійних (стабільних) пасивів з терміном не менше року. Ці нормативи були розроблені для підвищення стійкості ресурсної бази банків: LCR – щоб банки тримали ліквідний буфер проти раптового відтоку депозитів чи інших коротких зобов’язань, а NSFR – щоб зменшити залежність від короткострокового боргу і мотивувати більш збалансовану структуру строків пасивів і активів.

Упродовж 2010-х років стандарти Базель III впроваджувалися в законодавство різних країн (ЄС прийняв їх у рамках CRD IV/CRR). В Україні Національний банк узяв курс на імплементацію базельських норм після очищення банківської системи. Вимога LCR для банків України була запроваджена з 2018 року, а NSFR – з 2019 року на індивідуальній основі, причому мінімальне значення встановлено на рівні 100%. На початку 2024 року НБУ поширив ці нормативи і на банківські групи: згідно з рішенням Правління НБУ, з 1 квітня 2024 р. банківські групи повинні розраховувати LCR та NSFR, а з квітня 2025 р. – дотримуватися їх мінімального значення 100% на консолідованій основі. Як зазначив НБУ, це черговий крок до зближення регулятивних правил з європейськими стандартами. Окрім ліквідності, посилилися і вимоги до капіталу: коефіцієнт достатності основного капіталу (CET1) підвищено до 4,5% (замість 2% у Базелі II), а загальна достатність капіталу – до 8% мінімум, але з додатковими буферами (консерваційним буфером 2,5%, контрциклічним буфером за необхідності та буфером системної важливості для найбільших банків). Таким чином, фактично великим банкам потрібно підтримувати сумарний капітал близько ~10,5–13% ризикованих активів. Ці нормативи покликані забезпечити платоспроможність: банк повинен мати достатній власний капітал, щоб покрити непередбачені збитки і захистити вкладників.

Базельський комітет продовжує вдосконалювати вимоги. Так званий «Базель III (фінальна версія)» або неформально «Базель IV» включає зміни до методик оцінки ризиків (введення вихідного порогу ризиків – output floor, який обмежує економію капіталу від використання внутрішніх моделей) з орієнтовним впровадженням у 2025–2028 рр. Також після випадків неплатоспроможності окремих банків у 2023 р. (як-от Silicon Valley Bank, Credit Suisse) регулятори більше уваги приділяють питанням управління процентним ризиком та ліквідністю. У США обговорюється повернення до жорсткіших правил ліквідності для банків середнього розміру. В ЄС діють норми TLAC/MREL – мінімальні вимоги до зобов’язань і капіталу, що можуть бути списані чи конвертовані при кризі (це зобов’язує великі банки тримати певний запас випущених боргових інструментів для можливого bail-in). Для українських банків актуальною є імплементація стандартів IFRS 9 (новий підхід до формування резервів під очікувані збитки), що теж впливає на капітал і стійкість ресурсної бази. Загалом, сучасне регуляторне середовище вимагає від банків більшої якості і стабільності ресурсів: достатнього запасу ліквідності, довгострокового фінансування та міцного капіталу. Це, в свою чергу, обмежує надмірне зростання на ризикових залучених коштах, але робить систему більш надійною.

**Стратегічне управління ресурсами банку**

Ефективне управління ресурсною базою – ключ до фінансової стійкості банку. Одним із найбільших ризиків є надмірна залежність від короткострокових джерел. Якщо банк фінансує довгострокові кредити переважно за рахунок короткострокових зобов’язань (наприклад, overnight міжбанківських позик або «гарячих» депозитів на вимогу), виникає розрив ліквідності: у разі стресу такі джерела можуть вичерпатися або масово відтікати, залишаючи банк без фінансування для активів. Класичний приклад – криза Northern Rock у 2007 році у Великобританії, коли банк, значною мірою залежний від короткого оптового фінансування, не зміг рефінансуватися після замороження ринку. Більш сучасний приклад – Silicon Valley Bank (SVB) у США в 2023 році. SVB мала дуже концентровану клієнтську базу технологічних компаній, причому близько 94% її депозитів були незастрахованими (перевищували ліміт страхування). Коли з’явилися новини про інвестиційні збитки банку, ці великі вкладники стрімко забрали кошти (лише за один день – $40 млрд відтоку), що спричинило колапс банку. Таким чином, недостатня диверсифікація та короткий профіль пасивів зробили навіть на вигляд успішний банк вразливим до миттєвого "набігу на банк".

На глобальному рівні уроки криз показали, що опора на короткострокові ринки – комерційні папери, короткі міжбанківські кредити, операції РЕПО – створює системний ризик. До 2008 р. такі джерела вважалися ефективними і дешевими, однак криза довела їхню нестійкість: коли ринок злякався за якість активів, навіть забезпечені заставою інструменти перестали працювати – інвестори відмовилися рефінансувати навіть під заставу високоякісних активів. Раптове «висихання» ліквідності на ринку виявилося для багатьох установ несподіваним, оскільки вони не закладали у плани повного припинення доступу до рефінансування. Відтак сучасні банки мають приділяти увагу не лише достатності капіталу, а й профілю ліквідності та строковості пасивів.

Стратегічне управління ресурсами полягає в підтриманні балансу між прибутковістю і надійністю. Короткі кошти зазвичай дешевші, але ризикованіші; довгі – дорожчі, але дають впевненість. Банки зараз активно впроваджують системи ALM (управління активами і пасивами), які відстежують розриви ліквідності за строками і сценарії можливих відтоків. Регулярно проводяться стрес-тести ліквідності – моделюються сценарії масового зняття депозитів або закриття ринків запозичень, щоб оцінити, чи вистачить у банку резервів (високоліквідних активів) і які можуть бути дії. У рамках корпоративного управління створюються комітети ALCO (Asset-Liability Committee), які щомісячно або щотижнево аналізують структуру пасивів, концентрацію джерел фінансування, вартість залучення коштів тощо. Керівництво банку повинно ідентифікувати основні та альтернативні джерела ліквідності на випадок кризи. Наприклад, на випадок відтоку депозитів – мати резервні лінії кредитування, активи, які можна швидко продати або передати в РЕПО центральному банку. Такі плани аварійного фінансування (contingency funding plans) тепер є обов’язковим елементом політик ліквідності. Як зазначає FDIC, менеджмент банку має завчасно визначити варіанти покриття потреб у коштах при різних стресових ситуаціях (сезонні коливання, кризи довіри і т.д.) і регулярно переглядати ці плани.

Сучасні банки прагнуть диверсифікувати ресурсну базу за кількома вимірами:

* *За категоріями вкладників:* Залучати кошти і від роздрібних клієнтів, і від корпоративних, і від державних структур, щоб не залежати від поведінки однієї групи. Концентрація депозитів в одних руках обмежується (регулятори часто вводять нормативи на максимальний розмір зобов’язань перед одним контрагентом).
* *За строками:* Підтримувати збалансований строковий розрив – тобто якщо видаються довгі кредити, то і в пасивах мати достатньо довгих коштів (вкладень на рік і більше, випусків облігацій). Запровадження NSFR прямо стимулює це, вимагаючи певної частки довгострокового фінансування. Банки планують графік погашення своїх боргів, аби уникати “стін погашення” (коли великий обсяг боргів або депозитів спливає в один момент).
* *За інструментами:* Окрім депозитів, банк може одночасно мати емітовані єврооблігації, кредити від міжнародних організацій, субординований борг, облігації внутрішнього ринку – тобто різні канали. Це підвищує стійкість, бо криза на одному ринку (скажімо, внутрішня паніка вкладників) може бути компенсована підтримкою з іншого (наприклад, зовнішньої лінії від МФО).
* *За валютою:* Банки також слідкують, щоб не створювати великі валютні дисбаланси. Якщо залучають багато валюти (наприклад, доларові депозити), то або мають видавати кредити в доларах, або хеджувати валютний ризик. Інакше, при девальвації виникне проблема з погашенням валютних зобов’язань.

Одним зі стратегічних рішень є тримати певний обсяг високоліквідних активів (готівка, кошти на коррахунку, державні цінні папери, депозити в інших банках з коротким строком) – фактично буфер ліквідності. Вимога LCR регулює мінімум такого буфера, але багато банків добровільно утримують ліквідність вище нормативу, особливо якщо є волатильність у залучених коштах. Цей буфер – перша лінія захисту при відтоку ресурсів: його можна швидко конвертувати в гроші для виплат клієнтам. Наприклад, Нацбанк України зобов’язав з 2021 року всі банки тримати частину обов’язкових резервів на окремому рахунку без права використання – це теж примусовий ліквідний резерв для підвищення надійності.

Стратегія включає і контроль за вартістю залучення коштів. Банк має балансувати між залученням достатніх ресурсів і збереженням прийнятної маржі. Якщо ситуація напружена (втрати вкладників), банки можуть різко піднімати ставки за депозитами, що здорожчує ресурсну базу і тисне на прибуток. Тому стратегічно краще підтримувати довіру і репутацію надійності, ніж потім конкурувати лише ціною. Сучасні клієнти обирають банк не тільки за ставкою, а й за брендом, сервісом, наявністю гарантій (державні гарантії вкладів). Банки, що інвестують у довіру, можуть утримувати стабільні ресурси навіть за нижчої ціни.

На завершення, стратегічне управління ресурсами є багатогранним: від дотримання нормативів ліквідності/платоспроможності до гнучкого використання нових інструментів фінансування. Головна мета – забезпечити, щоб ресурсна база була достатньою, стійкою та диверсифікованою, аби банк міг виконувати свої зобов’язання в будь-яких ринкових умовах і водночас фінансувати розвиток економіки. Сучасні міжнародні практики і стандарти нагляду служать дороговказом у досягненні цієї мети, а досвід останніх криз наголошує: якість і стабільність ресурсної бази є визначальними для виживання і успіху банку.