

Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління депозитними ресурсами банку на прикладі АТ «УКРСИББАНК»


Рівень вищої освіти магістр

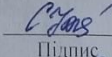
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

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

Освітня програма Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

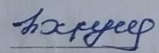
Шифр КвРФБС.024278.01.01.00

Виконав здобувач II курсу, група ФБСм-24-1  Максим АБРАМОВ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доцент  Іванна СИДОРЧУК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер  Олександра ПАНЧУК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи, страхування та
фондового ринку

 Ніла ХРУЩ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 Теоретичні основи управління депозитними ресурсами банку	10
1.1 Депозитні ресурси банку: сутність, класифікація та необхідність ефективного управління ними	10
1.2 Система управління депозитними ресурсами банку	21
2 Аналітична оцінка та аналіз ефективності управління депозитними ресурсами банку	32
2.1 Аналітична оцінка сучасного стану та розвитку депозитного ринку в Україні у 2022-2024 роках	32
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 роки	46
3 Напрями удосконалення управління депозитними ресурсами АТ «УКРСИББАНК»	64
Висновки	75
Список використаних джерел	78
Додатки	83

ВСТУП

Банківська система України в умовах тривалих економічних та політичних трансформацій відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави, підтриманні грошового обігу та кредитуванні суб'єктів господарювання. У таких умовах особливого значення набуває формування якісної та передбачуваної ресурсної бази банків, основу якої становлять депозитні залучення. Саме депозити забезпечують можливість здійснювати кредитні операції, підтримувати ліквідність та виконувати зобов'язання перед клієнтами, що робить управління депозитними ресурсами одним із найважливіших напрямів діяльності будь-якого банку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що під впливом воєнних подій, інфляційних процесів та зміни фінансової поведінки населення структура депозитних ресурсів в Україні зазнала істотних трансформацій. Банки змушені адаптувати свою депозитну політику до нових економічних умов, шукати інструменти зміцнення довіри вкладників, оптимізувати вартість залучення коштів та забезпечувати збалансованість між короткостроковими та довгостроковими ресурсами. За таких обставин питання удосконалення механізмів управління депозитами не лише не втрачає актуальності, а й набуває стратегічного значення.

Проблеми депозитної діяльності банків розглядаються у працях низки українських учених, серед яких варто виділити О. Дзюблюка, Л. Примостку, С. Єгоричеву, В. Коваленко, А. Мороз та ін. У їхніх дослідженнях акцентовано увагу на структурі депозитної бази, чинниках формування вартості ресурсів, механізмах забезпечення ліквідності та впливі депозитної політики на загальну ефективність банку. Науковці наголошують, що управління депозитами повинно здійснюватися з урахуванням ринкових коливань, очікувань клієнтів та стратегічних орієнтирів банку. Разом із тим, у сучасних умовах недостатньо обґрунтованими залишаються питання поведінкових аспектів вкладників, оптимізації ресурсної бази під впливом цифровізації, а також розробка нових інструментів залучення довгострокових депозитів.

АТ «УКРСИББАНК» є одним із системно важливих учасників банківського сектору України, що активно працює як з роздрібними, так і з корпоративними клієнтами. Проте, як і більшість українських банків, він стикається з проблемами оптимізації структури депозитів, забезпечення достатнього рівня строковості, підвищення стабільності пасивів та адаптації продуктів до потреб клієнтів. Поглиблений аналіз депозитної політики банку дозволяє виявити наявні недоліки та окреслити напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і викликів.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять наукові підходи до сутності депозитних операцій, управління пасивами банку, забезпечення ліквідності та мінімізації ризиків. Вагомий внесок у розробку цих питань зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, які розглядали механізми формування депозитної бази, фактори довіри вкладників, роль процентної політики та вплив макроекономічних умов на поведінку населення та бізнесу. Однак специфіка сучасної економічної ситуації в Україні вимагає подальшого наукового узагальнення й практичних рекомендацій щодо адаптації депозитної діяльності банківського сектору до нових умов.

Метою дослідження є обґрунтування й удосконалення науково-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій до управління депозитними ресурсами банків в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність депозитних ресурсів банку, їх класифікацію та необхідність ефективного управління ними;
- дослідити систему управління депозитними ресурсами банку;
- дослідити стан та сучасні тенденції розвитку депозитного ринку України;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 роки та особливості його депозитної політики;
- удосконалити модель управління депозитними ресурсами АТ «УКРСИББАНК».

Об'єктом дослідження є процеси управління депозитними ресурсами комерційного банку.

Предметом дослідження – методичні засади і практичні рекомендації до формування, структурування та оптимізації системи управління депозитними ресурсами банку в сучасних умовах.

Методи дослідження у кваліфікаційній роботі включають їх широкий спектр, а саме: діалектичний метод – для вивчення теоретичних аспектів управління депозитними ресурсами банку; метод системного аналізу – для комплексного дослідження фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК» та при характеристиці чинників, що впливають на депозитні ресурси банку; статистичні методи – для обробки та представлення фінансових даних діяльності банку; порівняльний аналіз у зіставленні показників фінансової діяльності банків України та АТ «УКРСИББАНК»; економіко-математичне моделювання у прогнозуванні фінансових результатів діяльності банку; графічний метод у наочному представленні результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження сформована із різнопланових джерел, зокрема таких як: фінансова звітність АТ «УКРСИББАНК» за період 2022-2024 років; внутрішньобанківські документи, що регламентують депозитну політику та стратегію управління банку; довідково-статистичні матеріали Національного банку України; наукові публікації українських та зарубіжних авторів з питань управління депозитними ресурсами; законодавчі та нормативно-правові акти у банківській сфері; аналітичні огляди і звіти фінансових установ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень управління депозитними ресурсами банку. Найбільш вагомими її результатами є:

дістали подальшого розвитку:

– система обліку критеріїв та показників оцінки ефективності депозитної діяльності комерційних банків, що на відмінну від існуючих, дозволяє провести комплексний аналіз розвитку депозитної політики та системи її реалізації, виявити сильні та слабкі сторони та визначити заходи щодо оптимізації цінової політики,

підвищення рівня гарантування вкладів, модернізації та покращення якості обслуговування клієнтів;

удосконалено:

– матричну модель продуктів, що, на відміну від існуючих забезпечує можливість адресного впливу на різні групи вкладників та одночасно формує передумови для збалансування строкової структури пасивів.

Практичне значення сформульованих в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю в системі забезпечення конкурентоспроможності банку.

Апробація результатів магістерської роботи. Теоретичні і практичні результати магістерської роботи оприлюднювалися на VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (14 листопада 2025 року, м. Хмельницький, Хмельницький національний університет).

Методологічне забезпечення даного дослідження ґрунтується на принципах наукової об'єктивності, комплексності й системності. Використання сучасних методологічних підходів дає можливість здійснити глибокий та всебічний аналіз процесів управління депозитними ресурсами банку, виявити стан та основні тенденції, проблеми й перспективи підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК».

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих заходів для підвищення стабільності ресурсної бази, оптимізації вартості залучення коштів, поліпшення взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентних позицій АТ «УКРСИББАНК» на ринку банківських послуг.

Дипломна робота складається з 77 сторінок друкованого тексту, включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків і 5 додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

1.1 Депозитні ресурси банку: сутність, класифікація та необхідність ефективного управління ними

На підставі даних ресурсної політики, що була проведена на основі залучення великих об'ємів ресурсів на міжнародному фінансовому ринку протягом 2006–2008 років, банки України на сьогоднішній день мають проблеми формування стабільної та досконалої ресурсної бази, яка б мала змогу максимально забезпечувати реалізацію цілей самих банків та задовольняла потреби всього суспільства.

Із офіційних даних відомо, що номінально сукупні ресурси банківської системи та депозитний портфель банків повільно зростають, при цьому реального відновлення кредитування економіки не відбувається.

Наприклад, протягом 7 місяців 2018 року (аж через 10 років після проведення реформи) депозити населення в банках зросли на 15,4 млрд. грн., а кредити для фізичних осіб вирости на 13,1 млрд., кредити, надані юридичним особам, зменшились на 633 млн. грн [10].

Причинами такої ситуації є не тільки проблема в загальній макроекономіці, великий рівень ризиків у банківській діяльності України, а також існування проблеми у формуванні ресурсів.

В першу чергу, такі ситуації стосуються розроблення та втілення депозитної політики, що буде мати ефективність на практиці. Саме такі політиці раніше, особливо до економічної кризи 2008 року, не приділялося належної уваги. Крім того, депозити, що належали фізичним та юридичним особам, тривалий час не вважалися базовими елементами ресурсів та основою успішної банківської діяльності [39].

Протягом цього часу банки втратили багато можливостей сформувати ефективні партнерські відносини із вкладниками, постійно втрачалася та відновлювалася довіра зі сторони клієнтів, але залишалися невирішеними питання сформування та реалізації стабільної і досконалої ресурсної бази.

Прийняття певних адміністративних рішень, що відбулося протягом декількох останніх років,

Хоча за останні 2–3 роки завдяки прийняттю окремих адміністративних рішень вирішено проблеми ліквідності банківської системи, фактично банки не задовольняють реальний попит економічних суб'єктів у доступних за ціною ресурсах, не відбувається активного відновлення кредитування, як наслідок, реального зростання економіки та розвитку банків [44].

Тому, дослідження проблеми формування депозитних ресурсів як основного елемента успішної діяльності банку вважаються важливими і актуальні для сучасної України.

На сьогодні немає чіткої думки щодо визначення поняття «джерела формування банківських депозитів». Серед теоретиків та практиків триває дискусія щодо тлумачення термінів «вклади» та «депозит».

Традиційно всі ресурси банку діляться на власний капітал та пасиви (борг та зобов'язання). До власного капіталу зазвичай належать статутний капітал, резервний капітал, спеціальні фонди, емісійні різниці та нерозподілений прибуток (для покриття збитків). Частка власного капіталу загальних пасивах зазвичай вбирається у 10-15 відсотків. Позикові ресурси – це інші пасиви банку, які становлять основу банківської діяльності. Проте немає загальноприйнятого визначення поняття «залучені ресурси». Немає і єдиного підходу до структуризації їх видів [38].

У зарубіжних роботах поняття «позичкові ресурси» взагалі не використовується. Для позначення позикових коштів вчені використовують визначення «борг» чи «зобов'язання».

Незалежно від поглядів економістів усі кошти та зобов'язання діляться на депозитні та недепозитні. Недепозитні ресурси формуються за рахунок випуску

векселів та облігацій, міжбанківських кредитів, угод прямого РЕПО та операцій з рефінансування НБУ. Депозити – це ресурси, залучені банками через депозитні операції. Фактично, всі ресурси, отримані таким чином, називаються депозитними ресурсами. Однак ставлення авторів до таких понять, як «вклади» та «депозити», неоднозначне. Одні розрізняють ці поняття, інші ототожнюють їх.

Більшість учених визначають депозит як гроші чи кошти, розміщені у банку під фіксовану відсоткову ставку. Вчені також сходяться на думці, що депозити характеризуються такими ознаками як повернення, терміновість та платність. Деякі автори розглядають депозити як кредити, надані банкам на пільгових умовах використання юридичних чи фізичних осіб [23].

На нашу думку, Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними та фізичними особами дає найширше визначення терміна «депозит»: «вклад (депозит) (лат. depositum – «те, що надається на зберігання» - договір банківського вкладу (депозиту) – це договір зберігання коштів або банківських металів, залучених від юридичних чи фізичних осіб, що передбачає зобов'язання банку виплачувати такі кошти у встановлений договором строк та право вкладника на отримання суми вкладу (депозиту) та відсотків на неї у встановлений договором термін». Термін «депозит» (від латинського «depositum» – переданий на зберігання) – використовується для опису зберігання вкладу (депозиту) [35].

Зазначимо, що Законодавство України прямо дає визначення «депозит (вклад)», а не «депозитні ресурси банку» як окремих термін. Але – з огляду на те, як банки працюють, депозитні ресурси фактично складаються з усіх таких депозитів, залучених банком на підставі договорів.

На думку дослідників А. О. Єпіфанова, І. В. Сала та Н. Г. Маслак, залучені ресурси з депозитних джерел являють собою тимчасово вільні фінансові кошти фізичних і юридичних осіб, які розміщуються на поточних рахунках різних категорій клієнтів, а також на вкладних (депозитних) рахунках як до запитання, так і строкових. У межах даного дослідження це трактування використовується як основне. У свою чергу, професор С. М. Фролов у навчальному посібнику акцентує

увагу на тому, що депозитні залучені ресурси включають кошти фізичних і юридичних осіб, які розміщуються на відповідних банківських рахунках і застосовуються згідно з встановленими режимами функціонування таких рахунків і нормами чинного банківського законодавства [41, с. 7-8].

Учений О. В. Васюренко визначає депозитні ресурси як зібрані банком фінансові засоби, які з одного боку забезпечують виконання встановлених законодавством вимог щодо обов'язкових резервів, а з іншого боку формують основну частину ресурсів, призначених для подальшого кредитування, обсяг якої перевищує суму обов'язкових резервів.

У таблиці 1.1 систематизовано підходи до трактування поняття «депозитні ресурси банку»

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «депозитні ресурси банку»

Джерело / Підхід	Визначення	Ключові ознаки
Класична економічна теорія	Депозитні ресурси – це кошти, залучені банком від фізичних та юридичних осіб на поточні, строкові та інші рахунки.	Залучені кошти; формують пасиви банку; різні види рахунків.
Фінансово-економічний підхід	Сукупність тимчасово вільних коштів, переданих банку клієнтами для збереження та використання в активних операціях.	Тимчасово вільні кошти; банк отримує право користування; формують кредитний потенціал.
Монетарна теорія	Частина грошової маси, що знаходиться у банківській системі у формі вкладів.	Елемент грошового ринку; впливає на пропозицію грошей.

Джерело: систематизовано автором на основі [41, с. 7-15; 44]

Для визначення поняття «депозитні операції» доцільно проаналізувати думки вчених та положення законодавства, яке регулює такі операції. У таблиці 1.2 наведено результати дослідження підходів до визначення цього поняття.

Виходячи з даних таблиці 1.2, під депозитною операцією автор розуміють операцію, згідно з якою депозитна установа (фінансовий посередник, який має право здійснювати депозитні операції відповідно до чинного законодавства

України), залучає кошти вкладників у готівковій або безготівковій формі, у національній або іноземній валюті або банківських металах. відповідно до умов договору. Вважаємо за доцільне визначити це як діяльність банку із залучення коштів від вкладників на свій рахунок у готівковій чи безготівковій формі, у національній чи іноземній валюті чи банківських металах.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «депозитна операція»

Автор, джерело	Сутність поняття
Господарський кодекс України [45]	Депозитна діяльність банку полягає у залученні коштів на депозити та розміщення ощадних (депозитних) цінних паперів.
Положення «Про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами» [35]	Депозитні послуги передбачають діяльність банківських установ, пов'язану із залученням грошових коштів або банківських металів від клієнтів. Це здійснюється шляхом передачі таких активів на банківський рахунок відповідно до укладеного договору або через розміщення їх у депозитній формі, підтвердженій ощадним чи депозитним сертифікатом, в якому зазначено особу вкладника.
Н. І. Демчук, О. В. Довгаль, Ю. П. Владика [12]	Депозитні банківські операції являють собою сукупність специфічних дій та процедур, які здійснює банк з метою формування депозитних продуктів.
Золотарьову О. В. [25]	Депозитні операції банку – це комплекс дій щодо залучення тимчасово вільних коштів клієнтів на умовах строковості, зворотності та платності.
Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. [29]	Депозитна діяльність банку являє собою систему залучення фінансових ресурсів за допомогою депозитних інструментів з метою створення стабільної та надійної бази фінансування.

Проте практично банки не зберігають депозитні кошти, а управляють ними. Іншими словами, банківські установи не зберігають кошти у прямому розумінні (фізично в сейфі чи сховищі), а використовують їх для своєї діяльності через посередництво [4].

У сучасній науковій літературі існує низка класифікацій банківських депозитів, що відрізняються обсягом інформації та рівнем деталізації. На основі поглядів таких вчених, Мороз А.М., Савлук М.І. та Волкова В.В. на класифікацію банківських депозитів, загальна класифікація депозитів представлена у таблиці 1.3. З перелічених у таблиці операцій щодо класифікаційних ознак вкладів, можна вважати, що доцільно виділити ті вклади, які мають істотний вплив на вилучення

та повернення банківською організацією коштів вкладників. Їх можна поділити на три групи: за категорією вкладників, за видом грошової оцінки, за умовами та послідовністю внесення коштів у банку.

Третя група включає деякі класифікаційні ознаки, наведені в таблиці 1.3, зокрема за віком, організаційно-правовою формою депозитів, формою діяльності та нарахованими відсотками.

Як зазначалося в таблиці 1.3, залежно від категорії вкладника розрізняють депозити фізичних і юридичних, банківські депозити і депозити в небанківських фінансових установах. Подальший поділ можна здійснити за різними критеріями, такими як форма власності, розмір доходу, місце проживання та вид економічної діяльності вкладника [27].

Таблиця 1.3 – Класифікація банківських депозитів

Класифікаційна ознака	Вид депозиту
Згідно з економічним змістом	Активні – депозити, що вже було розміщено
	Пасивні – залучені депозити
Залежно від строку користування	Депозити, що було розміщено за запитанням (на вимогу)
	Депозити, які було розміщено на відповідний строк
Залежно від видів валютних цінностей, що було внесено на депозит	Депозити, що відкрито в національній валюті
	Депозити, що відкрито в іноземній валюті
	Депозити в банківських металах
Залежно від категорії вкладників	Депозити, що відкрито банками
	Депозити, клієнти яких небанківські фінансові установи
	Депозити, які відкрили юридичні особи
	Депозити, клієнти яких приватні особи
Залежно від резидентності	Депозити резидентів
	Депозити нерезидентів
В залежності від цільового призначення	Депозити, які відкриваються з метою доходу
	Гарантійні депозити
Залежно від способу оформлення зобов'язань	Депозити по договору банківського рахунку
	Депозити по договору банківського вкладу (депозиту), що передбачає видачу ощадної книжки
	Депозити, оформлення яких здійснюється за допомогою договору банківського вкладу (депозиту) з обов'язковою видачею ощадного (депозитного) сертифіката
	Депозити, оформлення яких здійснюється відповідно договору банківського рахунку або вкладу (депозиту) і видається платіжна картка
Залежно від форми вилучення депозиту та нарахування відсотків	Безумовні – депозити, в умовах яких відсутнє попереднє повідомлення або воно наявне
	Умовні – кошти вилучаються при настанні відповідних обставин, що оговорені договором
Залежно від режиму функціонування	З можливістю поповнення протягом строку депозиту
	Без можливості поповнювати та часткового зняття коштів

Джерело: систематизовано автором на основі [27]

Залежно від виду грошових активів, що розміщуються на депозиті, розрізняють депозити у готівкових та банківських металах. Готівка може бути деномінована в національній або іноземній валюті. Залежно від депозитної валюти розрізняють депозити у національній валюті, депозити в іноземній валюті та мультивалютні депозити відповідно. Що стосується дорогоцінних металів, то банки віддають перевагу депозитам у золоті та сріблі. Слід зазначити, що вклади у банківських металах не відшкодовуються Фондом гарантування вкладів фізичних осіб.

Однією з найважливіших ознак класифікації депозитів для банків є терміновість депозитів. За цією ознакою депозити поділяються на депозити на вимогу та термінові депозити.

Депозити на вимогу використовуються для розрахунків за поточними рахунками вкладників. Цей вид депозитів є високоліквідним. Клієнти можуть зняти кошти з поточних рахунків у будь-який час, знявши готівку, надавши платіжне доручення або сплативши чеки чи векселі. Кошти, розміщені на поточних рахунках, можуть бути зняті в межах кредитного залишку, тоді як кошти, розміщені на кореспондентських рахунках, можуть бути зняті так само, як і банківські кредити. Тому депозити на вимогу нестабільні, банки мають обмежений доступ до них, а вкладники одержують низькі відсотки або взагалі не одержують їх [1].

Банки можуть стягувати з вкладників комісію для покриття власних витрат на обслуговування поточних рахунків, яка може бути розрахована із відсотків за депозитами. Незважаючи на високу ліквідність депозитів на вимогу, банки можуть використовувати це на свою користь, оскільки залишки на поточних рахунках великі та стабільні. Заохочуючи зростання безвідсоткових депозитів на вимогу, банки можуть покращити якість обслуговування клієнтів та запропонувати нові послуги.

Ця мета досягається різними способами, такими як купівля власниками фондів депозитних сертифікатів до питання та банківських чекам, використання платіжних карток та гарантій, надання інформації та консультацій клієнтам, надання позик з поточних рахунків та кредитних пільг.

Депозити до питання включають кредитні залишки на кореспондентських рахунках. Це тип активно пасивного рахунку, що поєднує у собі риси поточного та кредитного рахунків. На цьому рахунку враховуються всі платежі, зроблені клієнтами, та надходження коштів, які належать клієнтам. Оскільки платежі та надходження зазвичай не збігаються, на рахунку відображається сальдо. Дебетове сальдо показує, що клієнт не має достатнього власного капіталу для здійснення поточних платежів та вимагає банківського кредиту. З іншого боку, кредитове сальдо свідчить про те, що клієнт має певну суму власного капіталу.

Більшість банків депозити на вимогу становлять значну частину залучених коштів. Це найдешевше джерело коштів для банків [8].

Строкові депозити – це кошти, розміщені в банку на чітко визначений термін, тобто кошти, які вкладник зазвичай може зняти після закінчення зазначеного періоду. Вкладники зазвичай використовують цей тип депозиту, щоб отримати вищі відсотки в порівнянні з депозитами до запитання.

Банки також зацікавлені в залученні коштів строкових депозитів, оскільки ці кошти залишаються в розпорядженні банку протягом чітко визначених інтервалів часу і тому можуть бути використані для фінансування довгострокового, а тому більш прибуткового активного бізнесу.

Банки своєї діяльності використовують різні форми термінових вкладів. Однією з найпоширеніших є сертифікати, які поділяються на депозитні та ощадні.

Депозитні сертифікати видаються лише юридичним особам у формі письмового свідоцтва про депонування коштів, виписаного банком, власник якого має право на отримання суми вкладу та процентів за вкладом після закінчення встановленого строку.

Корпоративні та індивідуальні заощадження розміщуються на ощадних рахунках з різних причин та з різними фінансовими цілями. Депозити можуть мати або мати чітких цілей. Наприклад, цільові депозити включають депозити на дітей, депозити на купівлю автомобіля, депозити на купівлю будинку, депозити на утеплення будинку, депозити на купівлю дорогого обладнання. Пенсійні депозити

використовують старші люди, які мають намір підтримувати нормальний рівень і структуру споживання після виходу на пенсію.

Механізми управління банком обов'язково включають формування та реалізацію депозитної політики. Депозитна політика – це комплекс заходів, вкладених у формування портфеля депозитів у різних формах і засобах з метою забезпечення необхідного обсягу депозитних ресурсів та конкурентоспроможності над ринком депозитних послуг [26].

При здійсненні депозитних операцій для досягнення оптимальної депозитної політики слід дотримуватись наступних принципів депозитних операцій:

- депозитні операції повинні здійснюватися таким чином, щоб сприяти реалізації інтересів банку чи формуванню його майбутніх доходів;
- у процесі організації має бути забезпечено різноманітність суб'єктів депозитних операцій та поєднання різних форм вкладів;
- у процесі здійснення банківських операцій депозитні та кредитні операції повинні бути взаємопов'язані та узгоджені за строками та обсягами;
- при здійсненні депозитних операцій особливу увагу слід приділяти терміновим депозитам, що сприяють підтримці ліквідності балансу;
- банкам необхідно розширювати спектр банківських послуг та підвищувати якість та культуру обслуговування клієнтів [12].

Таким чином, виходячи з наведених вище даних, можна зробити висновок, що сучасна банківська практика характеризується різними видами операцій з вилучення ресурсів. Депозитні ресурси складають найбільшу частину ресурсів банку та банки отримують депозитні ресурси за допомогою депозитних операцій. Депозити є важливим та великим джерелом поповнення банківського капіталу, ліквідним та залежним від кон'юнктури фінансових ринків.

В умовах мінливості макроекономічних та мікроекономічних факторів менеджмент банку повинен постійно вирішувати завдання, пов'язані з формуванням та оцінкою потенційних можливостей використання ресурсів. Це насамперед необхідно для підтримки належного рівня фінансової стійкості та

дотримання стратегії банку у разі непередбачених змін в економіці. Депозити становлять найбільшу частину ресурсів банку, тому депозитна діяльність банківської установи має систематично оцінюватися. Оцінка ефективності депозитної політики банківської установи – це комплексна система аналізу, що досліджує ресурс управління в цілому і за окремими складовими.

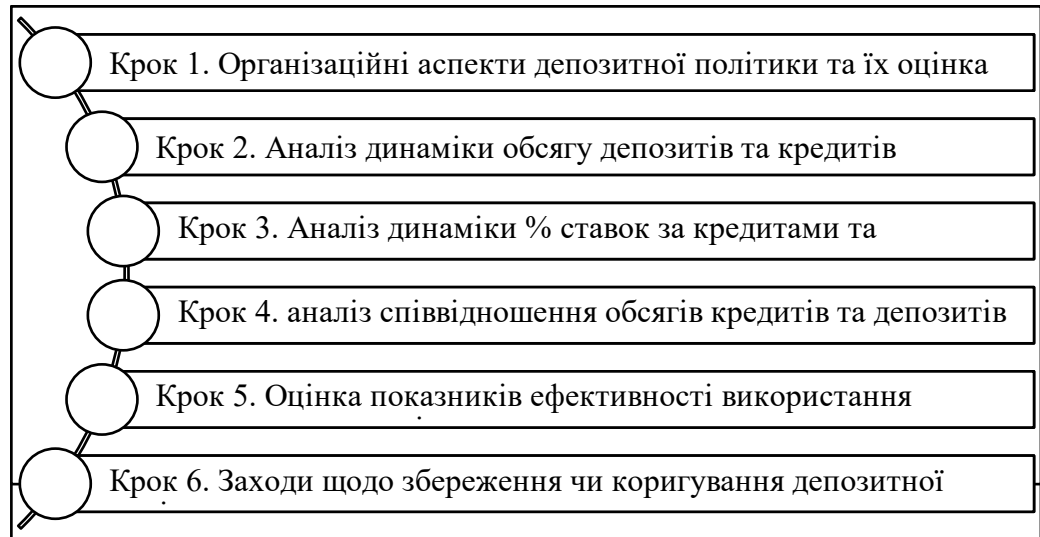


Рисунок 1.1 – Етапи оцінювання ефективності депозитної діяльності банку

Вважаємо, що оцінка депозитної політики має проводитися поетапно та охоплювати як загальну, так і окремі напрямки діяльності банку. Тому депозитну політику можна проаналізувати поетапно (рисунок 1.1).

Крок 1. «Організаційні аспекти депозитної політики та їх оцінка», передбачає наявність в установі банку:

- положення про депозитну політику. Містить її цілі, завдання, банківську стратегію та способи реалізації;
- внутрішні правила та інструкції, що регулюють процес залучення вільних коштів на банківські депозити;
- структурні підрозділи з функціями аналізу депозитного портфеля, управління депозитами та контролю за виконанням рішень щодо депозитів;
- банк даних про депозитні портфелі та пов'язані з ними управлінські рішення.

Крок 2. Дозволяє проаналізувати зміну обсягів депозитів та кредитів. В результаті депозитна політика вважається ефективною за умови:

$$\text{Обсяг кредитів (Кр)} \geq \text{Обсягу депозитів (Д)} \quad (1.1)$$

Перевищення надходження депозитів над кредитами відображає довіру клієнтів банку (фізичних та юридичних осіб) до банку. Водночас наявність «вільних ресурсів» призводить до недоотримання доходів, що покривають депозитні зобов'язання, та погіршення фінансової стійкості банківських установ.

Крок 3. Визначається оптимальністю співвідношення між розміром відсотків за депозитами та кредитами. Прибутковість банківських установ вимірюється різницею між кредитними та депозитними ставками та сумою залучених та позикових коштів. Отже, нижчі кредитні ставки призводять до вищих прибутків завдяки збільшенню кількості клієнтів. Тому слід систематично оцінювати динаміку та співвідношення кредитних та депозитних ставок. Звідси можна вивести наступну умову ефективності провадження депозитної діяльності банківської установи:

$$\begin{array}{l} \% \text{ ставка Кр} - \% \text{ ставка Д} \rightarrow \text{макс} (\% \text{ ставка Кр} - \% \text{ ставка Д}) \rightarrow \\ \text{макс} \end{array} \quad (1.2)$$

Крок 4. Для оцінки ефективності депозитної діяльності банківської установи необхідно оцінити співвідношення депозитів та кредитів за сегментами та строками погашення. Вчені вивели «золоте правило банківської справи», яке стверджує, що сума та строки погашення фінансових вимог кредитної установи повинні відповідати сумі та строкам погашення її зобов'язань.

Крок 5. Оцінювання включає розрахунок коефіцієнтів, які дозволяють всебічно проаналізувати депозитну діяльність банківської установи.

Крок 6. На основі результатів попереднього етапу оцінки депозитної політики керівництво банку приймає рішення про продовження застосування

існуючої депозитної політики або її зміну. Результати, отримані на попередньому етапі оцінки депозитної політики комерційного банку, повинні бути основою для ухвалення остаточного рішення щодо цього питання [1].

Система обліку критеріїв та показників оцінки ефективності депозитної діяльності комерційних банків дозволяє провести комплексний аналіз розвитку депозитної політики та системи її реалізації, виявити сильні та слабкі сторони та визначити заходи щодо оптимізації цінової політики, підвищення рівня гарантування вкладів, модернізації та покращення якості обслуговування клієнтів. При цьому слід врахувати позитивний досвід іноземних та вітчизняних банків.

1.2 Система управління депозитними ресурсами банку

Розробка депозитної політики є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку. Останні кризи в банківській сфері показали необхідність для кожного банку формувати ефективну депозитну політику, орієнтуючись на процентні ставки, структуру залучених ресурсів і джерела поповнення капіталу, щоб зменшити та покрити ризики, пов'язані з їх діяльністю в межах нормативно-правової бази.

У міру розвитку ринкових відносин та загострення конкуренції між банками за клієнтів-вкладників кожен банк повинен не просто формально, а серйозно підходити до створення стратегії депозитної політики, визначаючи оптимальні методи депозитного обслуговування, структуру депозитного портфеля, терміни, процентні ставки та інші умови залучення коштів [26].

Зростання конкуренції між банками за залучення ресурсів і їх ефективне розміщення призвело до поступового зниження рентабельності банківської діяльності, що, в свою чергу, потребує вдосконалення депозитної практики. Це особливо важливо під час підвищення ризиків, спричинених коливаннями процентних ставок, валютними та ринковими ризиками.

Депозитну політику можна розглядати як у широкому, так і вузькому значенні. У широкому контексті депозитна політика відображає стратегію і тактику банку щодо залучення ресурсів для їх повернення, а також управління депозитним процесом. У вузькому розумінні депозитна політика охоплює стратегію та тактику організації депозитних операцій для забезпечення ліквідності банку .

Основними характеристиками депозитної політики є її тісний зв'язок з кредитною політикою, що забезпечує узгодженість депозитних і кредитних операцій за термінами та сумами; орієнтація на задоволення потреб у ліквідності через активне залучення коштів, зокрема запозичених; поєднання стратегії залучення коштів від вкладників і кредиторів для визначення найбільш ефективних варіантів; створення асортименту якісних депозитних послуг з різними методами залучення коштів, зокрема строкових депозитів, що сприяють підтримці ліквідності банку і дозволяють прогнозувати його фінансовий стан; а також забезпечення стабільності депозитної бази і здобуття конкурентних переваг на ринку.

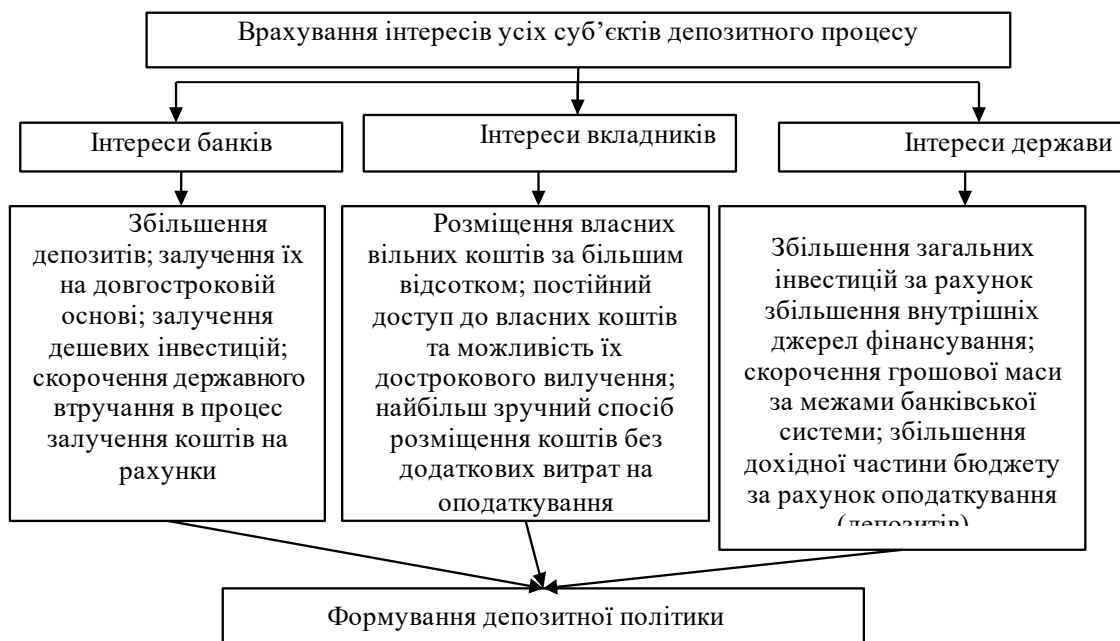


Рисунок 1.2 – Модель формування депозитної політики банку

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Під час формування депозитної політики потрібно врахувати інтереси всіх учасників цих відносин. Шляхи врахування таких інтересів відображає модель формування депозитної політики, що представлена на рис. 1.2.

Як показано на моделі, наведеної на рис. 1.3, інтереси всіх учасників у процесі формування депозитних ресурсів банків мають певні суперечності. Головним завданням для банківської системи та держави є узгодження цих інтересів і їх інтеграція у загальну політику. Хоча банки та вкладники вже навчилися досить ефективно координувати свої інтереси при формуванні депозитної політики окремих банків, вплив держави на ці інтереси створює додаткові складнощі.

Депозитна діяльність банків тісно пов'язана з вибраною концепцією формування та реалізації депозитної політики. У основі цієї політики лежать як загальні, так і специфічні принципи, дотримання яких дозволяє банкам формувати стратегічні та тактичні напрямки для організації депозитних операцій, тим самим забезпечуючи їх ефективність і оптимізацію.

Важливо зазначити, що більшість банківських ресурсів утворюються через здійснення депозитних операцій, від правильної організації яких залежить стабільність діяльності банку. Для забезпечення ефективного управління пасивами необхідно розробляти науково обґрунтовану депозитну політику. Депозитна політика, як складова частина управління діяльністю банку, включає завдання та напрямки для розвитку депозитних операцій та підвищення їх ефективності.

Ця політика є системою, що включає елементи управління діяльністю банку, такі як стратегія, тактика та контроль. Як і управління будь-яким процесом, управління депозитними операціями повинно відповідати загальним банківським вимогам, зокрема щодо ліквідності, дохідності та ризику.

Основним критерієм при розробці депозитної політики є чітке формулювання мети та завдань для її реалізації. З огляду на загальну мету банку - максимізацію прибутку при забезпеченні стійкості – визначаються пріоритетні напрямки управління депозитними операціями, такі як прибутковість, рентабельність, ліквідність, мінімізація ризиків і оптимізація депозитного портфеля.

Аналізуючи ресурсну базу банку, можна стверджувати, що її оптимальна структура досягається завдяки правильному співвідношенню власних коштів і зобов'язань банку, що забезпечує найбільш ефективну пропорцію між коефіцієнтами фінансової рентабельності та стійкості банку, тим самим максимізуючи його ринкову вартість.

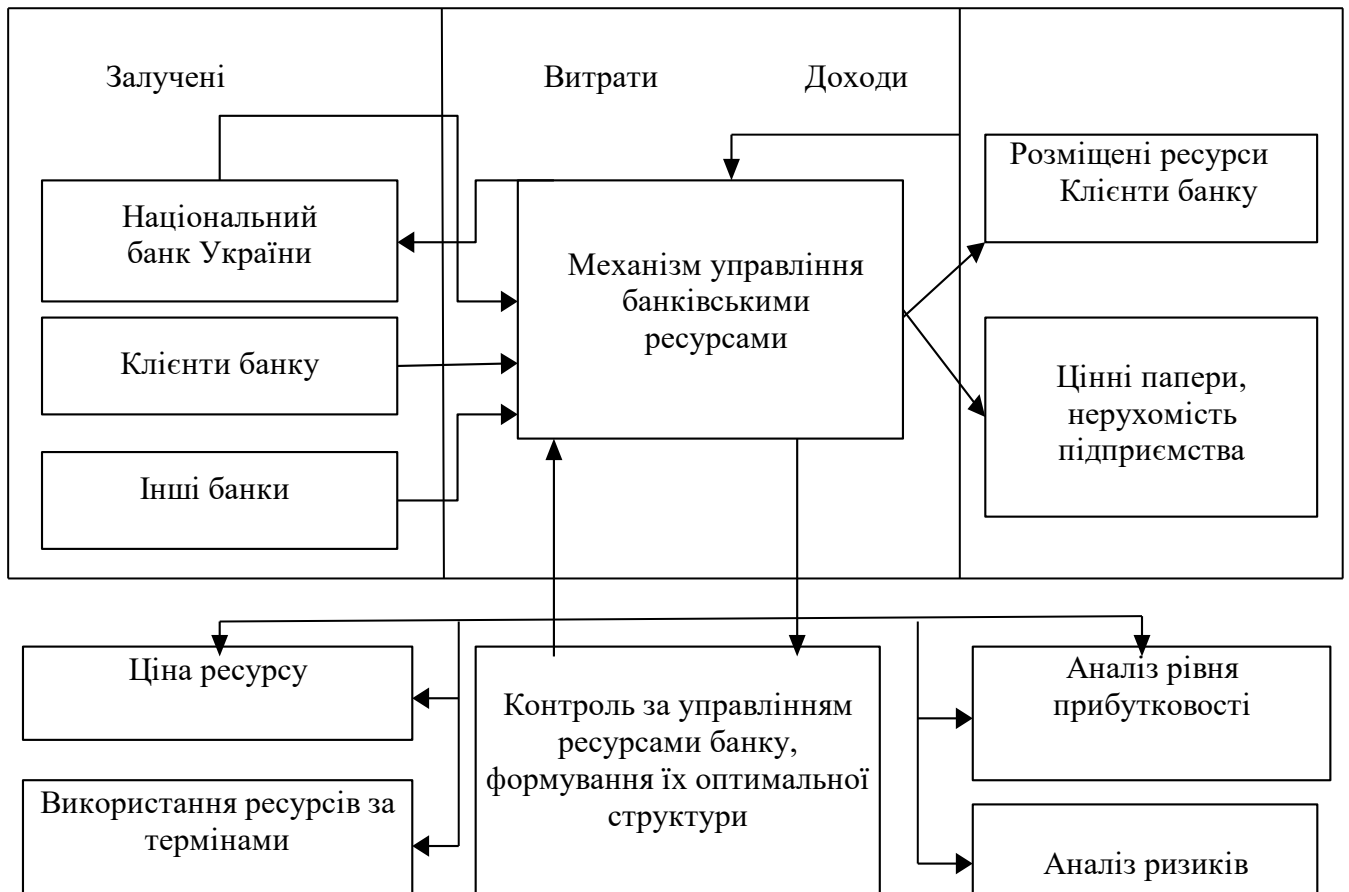


Рисунок 1.3 – Механізм управління та контролю за формуванням ресурсної бази комерційних банків

Джерело: сформовано автором на основі [11; 9]

Це дає підстави для виокремлення елементів комплексного механізму управління ресурсами банку, використовуючи два основні критерії: витрати та прибуток. При оптимальному впливі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на банк ресурси повинні залучатися з мінімальними витратами і приносити максимальний прибуток.

Збалансована і достатня за обсягом ресурсна база банків, яка піддається впливу різних видів послуг, є ключовим чинником для забезпечення їх прибутковості, ліквідності та підтримання довіри з боку учасників ринку. Підсилення цієї бази дозволяє банкам краще задовольняти поточні та інвестиційні потреби суб'єктів господарювання у додаткових фінансових ресурсах.

У процесі формування депозитної політики банк повинен враховувати низку факторів, що можуть сприяти розширенню його частки на клієнтському ринку та залученню більшої кількості депозитних ресурсів. До таких чинників належать: рівень інфляції та загальний рівень доходів населення в країні; вплив політики НБУ та уряду, стан соціального середовища; поліпшення роботи персоналу банку, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами у відділеннях; впровадження нових форм співпраці з клієнтами для їх зацікавлення у банківських послугах; створення зручніших умов для укладання депозитних угод; постійне зниження рівня ризику, пов'язаного з прийняттям нераціональних рішень при укладанні депозитних угод; використання різних методів залучення клієнтів, таких як реклама, надання додаткових безкоштовних послуг, розташування філій у зручних місцях, адаптація графіка роботи під потреби клієнтів.

У кризових умовах депозитна діяльність банків повинна орієнтуватися на розробку стратегії, яка передбачає залучення нових клієнтів, а також стратегії розвитку та диверсифікації, утримання наявних клієнтів (стратегія проникнення), а також інноваційні стратегії щодо нових продуктів і послуг.

Аналізуючи поведінку суб'єктів економічної діяльності та домашніх господарств під час кризи, можна виділити основні чинники, що впливають на формування депозитної бази банків. Таким чином, депозитна діяльність банків залежить від поведінки економічних суб'єктів, домашніх господарств, а також розробленої депозитної політики, включаючи їх соціальну відповідальність. Слід зазначити, що рівень доходів є основним фактором, що впливає на рівень депозитних вкладень, що було підтверджено працями таких вчених, як Дж. М. Кейнс, І. Фішер, М. Фрідман.

Виходячи з аналізу цих наукових досліджень, можна визначити кілька перешкод, характерних для вітчизняної економічної ситуації, які впливають на ефективність формування депозитних ресурсів банками. До таких перешкод належать: низький рівень реальних доходів населення після витрат на споживання; обмеженість вільних коштів, які можуть бути розміщені на банківських рахунках; висока інфляція, що призводить до швидкого знецінення заощаджень і відсутності стимулів для розміщення грошей на банківських рахунках, оскільки процентні ставки не покривають рівень інфляції; високі податки на доходи громадян; велика кількість грошей поза банківською системою через тіньову економіку, що ускладнює їх легалізацію через банки; недостатня довіра до банківської системи через банкрутства банків і політичну нестабільність; низький рівень банківських технологій обслуговування населення в деяких банках; недовіра до національної валюти, що спонукає зберігати кошти в іноземній валюті [37].

Загалом можна стверджувати, що депозитна політика банків в першу чергу орієнтована на забезпечення стабільної ресурсної бази на вигідних умовах для банків, а також на захист інтересів вкладників і кредиторів. Одним з чинників, який впливає на процес формування депозитної політики банків, є відновлення довіри до банківської системи.

Одним із ключових чинників, що визначають формування депозитної політики банків, є рівень довіри до банківської системи. Проблематика довіри до фінансових установ неодноразово ставала об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Особливістю довіри у банківській сфері є її безпрецедентна значущість, адже навіть незначні панічні настрої серед економічних суб'єктів можуть спричинити раптовий та неконтрольований відтік коштів, що підриває стабільність системи. Тому банкам необхідно докладати максимальних зусиль для підтримання впевненості населення у надійності їхньої діяльності.

Український аналітик В. В. Коваленко [26] наголошує, що довіра є фундаментальною основою капіталу, особливо у банківському секторі. Вона формується не миттєво і не може бути результатом рекламних кампаній, високих відсоткових ставок чи маркетингових заходів. Довіра не піддається механічному вимірюванню чи прогнозуванню, її неможливо стимулювати штучно. Вона

вибудовується поступово, роками, завдяки стабільній та прозорій роботі фінансових установ. Саме усвідомлення цього принципу має стати наріжним каменем для розвитку банківської системи.

Формування депозитних ресурсів банків залежить від їхньої депозитної політики, рівня соціальної відповідальності та фінансової грамотності населення, за умови розгляду ринкових факторів без впливу політичних рішень [39].

Соціальна відповідальність банків охоплює низку ключових принципів [19]:

– відкритість і прозорість, що включає чесну фінансову звітність, сплату податків, офіційну оплату праці співробітників, а також відкриті та прозорі відносини з клієнтами, партнерами, працівниками та державними органами;

– урахування потреб майбутніх поколінь для забезпечення сталого розвитку, що проявляється в участі банків у вирішенні соціальних, економічних та екологічних викликів суспільства;

– діалог із зацікавленими сторонами, що передбачає постійний моніторинг потреб клієнтів і партнерів для вдосконалення банківських послуг, підвищення рівня довіри до фінансових установ та розширення їхньої соціальної діяльності.

Таблиця 1.4 – Принципи формування депозитної політики банків

Принцип	Характеристика принципу
Загальні принципи	
Принцип наукового підходу	Формування депозитної політики базується на актуальних наукових дослідженнях та передових практиках банківської справи. Враховуються економічні закономірності та застосовуються обґрунтовані методологічні підходи.
Принцип системності	Депозитна політика є складовою загальної стратегії банку, взаємопов'язаною з іншими аспектами його діяльності. Вона визначає засади функціонування банку у сфері залучення коштів і впливає на стратегію активних операцій.
Принцип комплексного аналізу	Розробка депозитної політики передбачає всебічне дослідження теоретичних засад, стратегічних напрямів розвитку та аналіз ефективності депозитних програм у контексті загальної банківської стратегії.

Кінець таблиці 1.4

Принцип раціональності та продуктивності	Політика управління депозитами має бути максимально ефективною та відповідати поточному етапу розвитку банку. Визначення обсягів залучених ресурсів відбувається з урахуванням їх раціонального використання.
Принцип взаємозв'язку елементів	Всі складові депозитної політики повинні розглядатися в єдиній структурі, що забезпечує їх узгоджене функціонування та взаємний вплив.
Специфічні принципи	
Принцип контролю витрат	Політика банку у сфері депозитних операцій має враховувати економічну доцільність, регулювання процентних ставок відповідно до ринкових умов та мінімізацію витрат, пов'язаних із залученням коштів.
Принцип фінансової безпеки	Захист фінансових інтересів клієнтів передбачає дотримання банківської таємниці, забезпечення конфіденційності даних та підтримання належного рівня ліквідності.
Принцип гарантії надійності	Високий рівень стабільності банку впливає на довіру клієнтів та їх готовність розміщувати депозити. Надійність фінансової установи визначається якістю залучених ресурсів та здатністю своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами джерел [3; 4]

За даними таблиці 1.4 бачимо, що депозитна політика банку ґрунтується на низці загальних та специфічних принципів, які забезпечують її ефективність, наукову обґрунтованість і відповідність ринковим умовам. Загальні принципи включають науковий підхід (використання сучасних досліджень і методологій), системність (взаємозв'язок із загальною стратегією банку), комплексний аналіз (врахування теоретичних і практичних аспектів), раціональність і продуктивність (ефективне використання ресурсів) та взаємозв'язок усіх елементів депозитної політики для узгодженого функціонування. Специфічні принципи спрямовані на контроль витрат (мінімізація витрат на залучення коштів і адаптація процентних ставок до ринку), забезпечення фінансової безпеки (захист інтересів клієнтів і підтримання ліквідності) та гарантію надійності банку (стабільність, довіра клієнтів і своєчасне виконання зобов'язань).

Нижче у таблиці 1.5 проаналізуємо ключові напрями та завдання депозитної політики банків.

Таблиця 1.5 – Напрями та завдання депозитної політики

Стратегічний напрям	Основні завдання
Дослідження депозитного ринку	Аналіз споживчих запитів, моніторинг депозитних пропозицій конкурентів, оцінка впливу регуляторної політики НБУ на стан ринку депозитів та прогнозування його подальшого розвитку.
Формування цільових сегментів для мінімізації депозитних ризиків	Здійснення макроекономічного аналізу з метою підвищення конкурентоспроможності банківської установи у різних ринкових сегментах. Аналіз, оцінювання та ефективне управління ризиками, спрямоване на забезпечення стійкості депозитної бази.
Зниження витрат на залучення депозитних ресурсів	Розробка дієвих механізмів для оптимізації витрат на залучення фінансових ресурсів, зменшення витрат на відсотки та впровадження економічно обґрунтованих фінансових стратегій, спрямованих на підвищення рівня прибутковості банку.
Балансування депозитного та кредитного портфелів	Забезпечення гармонійного узгодження між депозитною та кредитною діяльністю банку. Співвідношення обсягів залучених коштів та виданих кредитів з урахуванням термінів і ліквідності.
Забезпечення ліквідності та фінансової стійкості банку	Створення стійкої ресурсної бази завдяки ефективному та збалансованому управлінню різноманітними видами депозитів. Забезпечення оптимального балансу між вартістю залучених ресурсів, фінансовою результативністю банку та підтриманням його ліквідності.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами джерел [3; 4]

Одним із важливих аспектів соціальної відповідальності комерційних банків є відновлення довіри вкладників. Низький рівень фінансової грамотності населення призводить до недовіри до банківської системи, що особливо помітно серед певних соціальних груп. Дослідження показують, що лише 7,4% громадян звертаються до порад банківських співробітників при виборі способів заощаджень.

Найбільш схильними до довіри фінансовим консультантам є молоді люди віком 20–29 років – 12,6% з них орієнтуються на банківські рекомендації. Водночас старші покоління віддають перевагу порадам рідних і знайомих.

За даними Інституту Геллапа, довіра до банківської системи в Україні становить лише 28%, що є одним із найнижчих показників у світі. Основною проблемою залишається недостатнє розуміння населенням внутрішніх процесів та змін у фінансовому секторі, що ускладнює формування стабільного рівня довіри до банківських установ.

Таблиця 1.6 – Елементи депозитної політики банку

Елемент	Ціль	Основні завдання
Стратегічне планування депозитної діяльності банку	Забезпечення довготривалого зростання клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності та рентабельності через надання якісних банківських послуг, що відповідають сучасним професійним стандартам.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегії отримання стабільного прибутку від депозитних операцій. 2. Закріплення конкурентних позицій на ключових ринкових сегментах. 3. Створення передумов для майбутнього фінансового зростання.
Тактичне управління ресурсною базою	Залучення максимального обсягу коштів за мінімально можливими витратами без шкоди для ліквідності банку.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримання оптимального рівня ліквідності. 2. Диверсифікація джерел депозитних ресурсів за категоріями вкладників, сумами, валютами та строками. 3. Оптимізація процентної політики для зниження вартості залучених коштів. 4. Мінімізація простою коштів на рахунках клієнтів. 5. Підвищення якості обслуговування клієнтів. 6. Покращення ефективності роботи персоналу.
Контроль і оцінка ефективності депозитної політики	Підвищення рівня клієнтської довіри та задоволеності шляхом оптимізації сервісу та оцінки ефективності використання ресурсів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг якості депозитного обслуговування (швидкість, зручність, додаткові сервіси, рівень комунікації з клієнтами); 2. Аналіз економічної доцільності депозитної політики, оцінка динаміки ресурсної бази та ефективності управління її складовими.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами джерел [4; 38]

Якісне обслуговування клієнтів відіграє ключову роль у підвищенні їхньої лояльності та рівня довіри до банку, що підтверджується результатами фундаментальних досліджень [10]. Зокрема, статистика демонструє такі закономірності: підвищення частки постійних клієнтів на 5% сприяє зростанню продажів на 25%; витрати на залучення нового клієнта перевищують витрати на утримання наявного у 5–10 разів; зниження відтоку клієнтів на 5–10% може збільшити прибуток банку до 75%; зростання рівня утримання клієнтів на 5% забезпечує приріст прибутку на 85%.

Крім того, задоволений клієнт у середньому рекомендує банк п'яти знайомим, тоді як незадоволений – розповідає про негативний досвід щонайменше десяти людям. Впровадження системи управління відносинами з клієнтами дозволяє підвищити якість обслуговування до 40%. Водночас із насиченням ринку витрати на залучення нових клієнтів зростають, тоді як витрати на їх утримання

залишаються порівняно стабільними. Наявність стійкої клієнтської бази зміцнює фінансову стабільність банку та його конкурентоспроможність.

Формування депозитних ресурсів банків значною мірою залежить від особливостей економічної циклічності в Україні. Наукові дослідження, що вивчають економічні цикли та кризові явища, виділяють три основні підходи до визначення сутності кризи: як серйозної проблеми чи ситуації з високими ризиками негативних наслідків; як природного етапу розвитку економічної системи; як порушення рівноваги соціально-економічних процесів. Криза – це стан фактичної або потенційної нестабільності системи, у якому може опинитися будь-яка з її підсистем. Вона є наслідком взаємодії зовнішніх шоків та внутрішньої вразливості економіки.

Отже, можна зробити висновки, що депозитна діяльність банків відіграє ключову роль у формуванні інвестиційного ресурсу економічного розвитку. Депозити є основним джерелом фінансування для банківських установ, що сприяє активізації кредитної діяльності, підтримці фінансової стабільності та економічного зростання. Аналіз депозитного ринку свідчить про необхідність удосконалення депозитної політики банків, підвищення рівня довіри вкладників, а також запровадження нових фінансових інструментів для залучення довгострокових ресурсів. Для забезпечення ефективного використання депозитних коштів банкам слід розвивати інноваційні продукти, вдосконалювати управління ризиками та підвищувати рівень обслуговування клієнтів, що в комплексі сприятиме сталому економічному розвитку країни.

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

2.1 Аналітична оцінка сучасного стану та розвитку депозитного ринку в Україні у 2022-2024 роках

Для комплексної оцінки стану депозитного ринку необхідно насамперед проаналізувати структуру зобов'язань банківської системи України, оскільки депозити клієнтів формують основну частину пасивів банків і визначають їхню ліквідність, стабільність та можливість здійснення активних операцій. Зобов'язання банків включають не лише депозити фізичних та юридичних осіб, але й кошти НБУ, міжбанківські залучення, боргові цінні папери та інші пасиви, що дає змогу оцінити загальний профіль фондування банківського сектору. Саме динаміка цих складових у 2022–2024 роках дозволяє краще зрозуміти, як війна, монетарна політика та зміна поведінки вкладників вплинули на ресурсну базу банківської системи.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки та структури зобов'язань банківської системи України у 2022–2024 рр.

Показники	2022 (млн грн)	Частка %	2023 (млн грн)	Частка %	2024 (млн грн)	Частка %	Зміна 2023/2022 (млн грн)	Зміна частки %	Зміна 2024/2023 (млн грн)	Зміна частки %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Кошти отримані від НБУ	34220	0,42	41987	0,47	37511	0,40	+7 767	+0,05	-4 476	-0,07
2. Кошти банків	63884	0,78	57902	0,65	55712	0,59	-5 982	-0,13	-2 190	-0,06
3. Кошти клієнтів	1803271	22,06	2107304	23,71	2460115	26,03	+304 033	+1,65	+352 811	+2,32
4. Фінансові зобов'язання за ФВПЗ	47512	0,58	51738	0,58	69410	0,73	+4 226	0,00	+17 672	+0,15

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5. Боргові цінні папери банку	6215	0,08	4906	0,06	3502	0,04	-1 309	-0,02	-1 404	-0,02
6. Інші залучені кошти	92143	1,13	110392	1,24	128840	1,36	+18 249	+0,11	+18 448	+0,12
7. Поточні податкові зобов'язання	5842	0,07	7109	0,08	8254	0,09	+1 267	+0,01	+1 145	+0,0
8. Відстрочені податкові зобов'язання	12108	0,15	11573	0,13	10884	0,12	-535	-0,02	-689	-0,01
9. Резерви за зобов'язаннями	48221	0,59	52077	0,59	55941	0,59	+3 856	0,00	+3 864	0,00
10. Інші фінансові зобов'язання	156003	1,91	179402	2,02	201915	2,14	+23 399	+0,11	+22 513	+0,1
11. Інші зобов'язання	90144	1,10	101558	1,14	111407	1,18	+11 414	+0,04	+9 849	+0,0
12. Субординований борг	127559	1,56	134290	1,51	138775	1,47	+6 731	-0,05	+4 485	-0,04
13. Усього зобов'язань	8169842	100	8887497	100	9450049	100	+717 655	-	+562 552	-

Джерело: побудовано на основі [10]

Проведений аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що у 2022–2024 роках структура зобов'язань банківської системи України зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених як макроекономічними викликами воєнного періоду, так і зміною поведінки вкладників та підприємств. Найбільший внесок у формування пасивів банків продовжували забезпечувати кошти клієнтів, частка яких зросла з 22,06 % у 2022 році до 26,03 % у 2024 році. Це свідчить про посилення ролі депозитів як ключового джерела фондування банків та відновлення довіри до фінансової системи навіть у складних умовах воєнної економіки. Абсолютний приріст коштів клієнтів за три роки становив понад 656 млрд грн, що є індикатором поступової стабілізації фінансової поведінки населення та бізнесу, а також результатом активної депозитної політики банків.

Водночас інші складові пасивів змінювались менш динамічно. Наприклад, кошти, отримані від НБУ, у 2023 році зросли, але у 2024-му повернулися майже до рівня 2022 року, що пов'язано із зменшенням потреби банків у рефінансуванні через накопичення надлишкової ліквідності. Кошти банків демонстрували скорочення протягом усього періоду, що свідчить про низьку залежність

банківської системи України від міжбанківського ринку та обмежену активність на цьому сегменті. Показники за фінансовими зобов'язаннями, що оцінюються за справедливою вартістю, а також за борговими цінними паперами, залишалися низькими, що характерно для українського ринку у період нестабільності, коли інструменти ринкового фондування залишаються малорозвиненими.

Динаміка інших категорій – інші залучені кошти, податкові зобов'язання, резерви та субординований борг – свідчить про переважно помірні коливання, що не мали суттєвого впливу на загальну структуру пасивів. Важливо, що частка резервів за зобов'язаннями залишалася практично незмінною, що підтверджує збалансовану політику банків у сфері управління ризиками. Загальний обсяг зобов'язань банківської системи зріс з 8,17 трлн грн у 2022 році до 9,45 трлн грн у 2024 році, демонструючи приріст понад 1,28 трлн грн і відображаючи як номінальний ефект інфляції, так і розширення ресурсної бази банків. Сукупно ці тенденції формують основу для подальшого поглибленого аналізу депозитного ринку, який є ключовим елементом структури зобов'язань банківської системи України.

У структурі пасивів банківської системи України клієнтські кошти традиційно займають провідне місце, формуючи основну частину ресурсної бази банків. Саме за рахунок депозитів домогосподарств та суб'єктів господарювання банки забезпечують стабільність ліквідності, можливість нарощування активних операцій та підтримання фінансової стійкості у періоди макроекономічної нестабільності. У 2022–2024 роках обсяги залучених коштів клієнтів демонстрували поступове відновлення та зростання, що відображало адаптацію економіки до воєнних умов, підвищення рівня довіри до банківської системи та ефективність монетарних інструментів Національного банку України.

Аналіз клієнтських коштів за структурою, строками та динамікою є ключовим для оцінки стабільності пасивної бази банківського сектору. Значення мають як загальні обсяги залучених ресурсів, так і їх внутрішня структура: співвідношення між депозитами бізнесу та населення, частка коштів на вимогу та строкових депозитів, зміни у поведінці вкладників під впливом процентної

політики та гарантій Фонду гарантування вкладів. У таблиці 2.2 узагальнено тенденції за трирічний період, що дає змогу оцінити силу структурних зрушень та зіставити їх із загальною економічною кон'юнктурою.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури коштів клієнтів, залучених банківською системою України у 2022–2024 рр.

Показники	2022 р. (млн грн)	Частка, %	2023 р. (млн грн)	Частка, %	2024 р. (млн грн)	Частка, %	Абсолютна зміна (+,-)	
							2023/2022	2024/2023
Кошти клієнтів	1 803 271	100,00	2 107 304	100,00	2 460 115	100,00	+304 033	+352 811
Кошти суб'єктів господарювання та НФУ	820 000	45,47	950 000	45,08	1 060 000	43,09	+130 000	+110 000
у т.ч. кошти на вимогу	500 000	27,73	560 000	26,57	610 000	24,80	+60 000	+50 000
Кошти фізичних осіб	983 271	54,53	1 157 304	54,92	1 400 115	56,91	+174 033	+242 811
у т.ч. кошти на вимогу	420 000	23,29	460 000	21,83	480 000	19,51	+40 000	+20 000

Джерело: побудовано на основі [10]

Як свідчать дані таблиці 2.2, у 2022–2024 роках клієнтські кошти залишалися ключовою складовою ресурсної бази банківської системи, демонструючи стабільне зростання як за обсягами, так і за часткою в загальних зобов'язаннях банків. Поступове нарощення коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ відображає відновлення ділової активності, тоді як збільшення обсягів депозитів фізичних осіб вказує на посилення довіри населення до банківського сектору, стимульоване гарантіями держави та конкурентними процентними ставками. Важливою тенденцією є підвищення частки ресурсів «на вимогу», що хоч і зберігає короткий горизонт ліквідності, але водночас свідчить про орієнтацію клієнтів на гнучкі інструменти управління коштами.

Подальше зростання клієнтських ресурсів у 2024 році підтверджує стійкість депозитної бази навіть в умовах воєнного стану та економічної невизначеності. Структурні зміни в напрямі збільшення коштів населення та зміцнення гривневої складової формують позитивні сигнали для банківської системи, знижуючи валютні ризики та сприяючи формуванню прогнозованішого профілю ліквідності.

Депозитний ринок є ключовим елементом фінансової системи України, що забезпечує перерозподіл тимчасово вільних коштів домогосподарств і бізнесу в інвестиційний процес. Саме через депозитні інструменти комерційні банки формують основу своєї ресурсної бази, яка визначає можливість надання кредитів, обсяг ліквідності та стійкість до кризових коливань.

У 2022–2024 роках депозитний сектор розвивався в умовах надзвичайно високої економічної турбулентності, зумовленої війною, інфляційними процесами, коливанням валютного курсу та зниженням купівельної спроможності населення. Після різкого скорочення обсягів вкладів у першому півріччі 2022 року банківська система продемонструвала поступову стабілізацію: посилення монетарної політики НБУ, гарантування депозитів фізичних осіб та державна підтримка банківського сектору сприяли частковому відновленню довіри клієнтів.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів депозитів у банківській системі України, 2022–2024 рр.

Рік	Загальний обсяг депозитів, млрд грн	Депозити фізичних осіб, млрд грн	Депозити юридичних осіб, млрд грн	Зміна до попереднього року, %
2022	1 530	880	650	– 3,7
2023	1 705	985	720	+ 11,4
2024	1 830	1 050	780	+ 7,3

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Динаміка депозитних ресурсів є одним з індикаторів загальної фінансової стабільності країни. За статистикою Національного банку України, у 2022 році загальний обсяг депозитів у банківській системі скоротився до 1,53 трлн грн, однак

уже у 2023 році спостерігалось суттєве зростання – до 1,7 трлн грн, а у 2024 році цей показник перевищив 1,83 трлн грн, що свідчить про поступове відновлення довіри населення та бізнесу до банків [10].

Поступове зростання депозитів у 2023–2024 роках було наслідком стабілізації фінансового сектору, посилення контролю за відтоком капіталу та підвищення реальної прибутковості банківських вкладів. Збільшення частки депозитів фізичних осіб, яка у 2024 році перевищила 57 % усіх залучених ресурсів, відображає підвищену схильність населення до заощадження навіть у складних соціально-економічних умовах.

Однією з помітних тенденцій досліджуваного періоду є скорочення частки депозитів «до запитання» та поступове зростання частки строкових вкладів терміном до одного року. Це свідчить про повернення довіри вкладників і бажання отримати вищий дохід від зберігання коштів. Разом із тим депозити понад 12 місяців залишаються малопопулярними через невизначеність макроекономічних перспектив [64].

Таблиця 2.4 – Структура депозитів банків України за строками, %

Рік	Депозити до запитання	Строкові до 6 міс.	Строкові 6–12 міс.	Строкові понад 12 міс.
2022	46,3	32,5	15,7	5,5
2023	42,1	35,4	17,0	5,5
2024	38,6	38,2	18,1	5,1

Джерело: систематизовано автором на основі [10].

Щодо валютної структури, спостерігається зниження питомої ваги валютних депозитів з 39 % у 2022 році до 34 % у 2024 році. Це пов'язано зі зміцненням гривні та обмеженнями валютних операцій, запровадженими НБУ. Водночас зберігається високий рівень доларизації корпоративних рахунків, що залишається викликом для монетарної стабільності [11].

У відповідь на інфляційні процеси та зростання конкуренції за ресурси банки у 2023–2024 роках підвищили процентні ставки за депозитами у національній валюті. Середня ставка за гривневими вкладами строком 12 місяців зростає з 7,8 %

у 2022 році до 11,2 % у 2024 році. Натомість процентні ставки за валютними депозитами залишалися низькими – у межах 1 % річних, що зумовлювало поступове перетікання коштів у гривневі інструменти [6].

Таке підвищення дохідності дозволило банкам зміцнити пасивну базу та знизити ризики ліквідності. Одночасно активізувалися онлайн-депозити та накопичувальні рахунки, що забезпечували більшу гнучкість для вкладників і сприяли утриманню клієнтів навіть за умов високої невизначеності.

На розвиток депозитного ринку у 2022–2024 роках впливали кілька ключових чинників. По-перше, воєнний стан викликав різку зміну поведінки вкладників, які надавали перевагу коротким строкам та державним банкам. По-друге, монетарна політика НБУ, зокрема підвищення облікової ставки до 25 %, створила стимули для збільшення депозитних ставок і повернення коштів у банківську систему [6]. По-третє, запровадження нової моделі гарантування вкладів, яка з 2023 року поширилася на 100 % депозитів фізичних осіб, суттєво підвищило рівень довіри громадян до банків [3].

Отже, у 2022–2024 роках депозитний ринок України пройшов етап глибокої трансформації: від скорочення обсягів у 2022 році до стабілізації та зростання у 2023–2024 роках. Основними драйверами цього процесу стали підвищення процентних ставок, державні гарантії та зростання довіри до системних банків. Разом із тим зберігаються проблеми короткостроковості депозитної бази та низької питомої ваги довгострокових ресурсів, що потребує подальшого удосконалення депозитної політики банків [26].

Упродовж 2022-2024 років банківський сектор України демонстрував поступове відновлення пасивної бази, зокрема депозитів клієнтів, що свідчить про повернення довіри вкладників та адаптацію системи до умов воєнного часу. Згідно зі статистикою Національний банк України (НБУ), на кінець 2023 року частка клієнтських депозитів у структурі зобов'язань банків становила 92,2 % – це вказує на те, що банки орієнтуються переважно на ресурси населення та бізнесу, а не на зовнішнє або міжбанківське фінансування.

Важливим індикатором є процентні ставки за новими гривневими депозитами. За даними огляду НБУ за серпень 2024 року, ставка на нові депозити в гривні (включно з до запитання) знизилась до 10,2 % річних, тоді як для строкових 12-місячних депозитів – до 13,3 % річних. Одночасно ставки за корпоративними депозитами в гривні склали близько 8,5 % річних (Додаток А1). Така динаміка демонструє, що банки знижували вартість залучення ресурсів, оскільки зниження ключової ставки НБУ послабило тиск на пасиви.

Продовжуючи аналіз, слід звернути увагу на поведінку заощаджень населення у валютному вимірі. У звіті НБУ за грудень 2022 року відображено, що валютні депозити фізичних осіб у доларовому еквіваленті продовжували скорочуватись, особливо серед строкових валютних вкладів, на фоні девальваційних очікувань та внутрішньої . Це означає, що населення частково відмовилось від розміщення коштів у валюті на строк, віддаючи перевагу гривневим або короткостроковим інструментам.

Крім того, аналітика показує, що концентрація депозитів фізичних осіб у державних банках залишалась високою. За даними НБУ за 2024 рік, державні банки (включаючи системно важливі) утримували близько 64,5 % всіх депозитів роздрібного сегмента . Це свідчить про те, що у період невизначеності вкладники надавали перевагу державним установам як більш безпечним платформам для заощаджень.

У контексті ефективності банківського сектору варто відзначити, що у 2023 році банки здобули загальний прибуток у розмірі 83,2 млрд грн, що сигналізує про відновлення прибутковості та можливість підтримувати привабливість депозитних продуктів. Збільшення прибутковості банків створює умови для лібералізації ставок і залучення нових ресурсів.

З урахуванням отриманих даних можна зробити висновок, що у розглянутий період депозитний ринок України не лише стабілізувався, але й почав показувати ознаки оздоровлення: ставки знижуються, але залишаються достатньо високими, частка депозитів у пасивах банків залишається значною, а вкладники повертаються до строкових та гривневих вкладів. Проте виклики залишаються: строкова

структура залучень переважно коротка, що створює підвищений ризик реструктуризації відповідно до зміни умов ліквідності банків.

Таблиця 2.5 – Депозити нефінансових корпорацій і домогосподарств, млрд грн

Категорія	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2023	Примітка
Домогосподарства – разом	1 256,70	1 413,82	+157,12	стале нарощення
у т.ч. грн	811,97	913,50	+101,53	перевага нац. валюти
у т.ч. USD	346,13	375,31	+29,18	помірне зростання
у т.ч. EUR	95,95	122,01	+26,06	відновлення в EUR
Нефінансові корпорації – разом	1 112,05	1 217,18	+105,13	відновлення ділової активності
у т.ч. грн	778,78	904,12	+125,34	посилення гривневої ліквідності
у т.ч. USD	214,85	191,45	-23,40	скорочення доларизації
у т.ч. EUR	115,49	118,35	+2,86	стабільність у EUR

Джерело: складено автором на основі [10]

У 2023–2024 рр. загальні обсяги депозитів нефінансових корпорацій і домогосподарств демонстрували стале зростання: станом на травень 2023 р. депозити домогосподарств становили 1 256,7 млрд грн, бізнесу – 1 112,1 млрд грн; у травні 2024 р. – відповідно 1 413,8 млрд грн і 1 217,2 млрд грн, що відображає відновлення заощаджень та операційної ліквідності в умовах воєнної економіки [10].

Частка домогосподарств у сукупних депозитах двох секторів підвищилася з $\approx 53,1\%$ (травень 2023 р.) до $\approx 53,7\%$ (травень 2024 р.), що вказує на домінування роздрібною складовою у формуванні пасивної бази банків. Для банківського менеджменту це означає більшу чутливість ресурсів до умов гарантування вкладів, дохідності та зручності дистанційних продуктів, а також потребу в ретельному управлінні строковістю для мінімізації ризиків рефінансування [10].

Валютна структура засвідчує системне посилення ролі національної валюти. У домогосподарств гривневі депозити зросли до 913,5 млрд грн у травні 2024 р., що становить близько 64,6 % портфеля; USD – 26,6 %, EUR – 8,6 %. У нефінансових корпорацій гривня формує близько 74,3 %, USD – 15,7 %, EUR – 9,7 % (усі оцінки – на основі наведених вище обсягів). Таке зрушення зменшує валютний ризик у пасивах і підвищує керованість ліквідністю в гривні, одночасно вимагаючи від банків узгодження активів за валютою для обмеження відкритих позицій [10].

Динаміка ставок підтверджує здешевлення пасивів у 2024 р.: середня ставка за новими роздрібними гривневими депозитами (включно з до запитання) знижувалася, а за строковими 12-місячними залишалася привабливою двозначною. Наприкінці 2024 р. вартість нових гривневих роздрібних депозитів наближалася до ~9,6–10,8 % річних (за різними місяцями), що, з одного боку, підтримало інтерес вкладників до строкових продуктів, а з іншого – вимагало від банків збалансування ціни ресурсу з дохідністю активів [10].

З позицій структури фондування критично важливою є частка клієнтських депозитів у пасивах – вона утримувалася на рівні близько 92 % у 2024 р., що свідчить про високу залежність банків від стабільності депозитної бази та чутливості до поведінкових зрушень у домогосподарств і бізнесу. Для управління ризиками це підсилює значущість політики процентної ставки, продуктового дизайну (опції пролонгації, часткового дострокового зняття) та комунікацій щодо гарантій .

На роздрібному сегменті ключовим каталізатором довіри залишається механізм відшкодування вкладів: нормативне розширення гарантій сформувало «якір очікувань» щодо збереження заощаджень, що особливо помітно у періоди підвищеної невизначеності. Для банків це означає, що вартість пропозиції (ставка) працює у зв'язці з інституційною надійністю з боку державних механізмів захисту вкладників.

У корпоративному сегменті профіль строковості лишається відносно коротким, але гривнева частка зростає швидше, ніж валютна: за 2023–2024 рр. гривневі депозити бізнесу збільшилися на ~125 млрд грн (Додаток А2), тоді як

доларові – скоротилися майже на 23,4 млрд грн. Це опосередковано знижує валютні розриви банків і зменшує чутливість до обмежень на FX-ринку, проте водночас посилює потребу в гнучкому керуванні процентним ризиком у гривні [10].

На підставі щомісячних таблиць MFS можна також окреслити поведінкові зміни: зростання гривневих депозитів домогосподарств (+101,5 млрд грн за рік до травня 2024 р.) супроводжувалося поживленням і в євровому сегменті (+26,1 млрд грн), тоді як доларова складова також зросла (+29,2 млрд грн), але її питома вага залишилася нижчою за гривню. Це підтверджує дедоларизаційний тренд у поєднанні з прагненням частини вкладників диверсифікувати валютну структуру заощаджень [10].

З огляду на рівень ставок і конкуренцію за строкові залучення, банки оптимізували депозитні лінійки: зменшували спреди між 3- та 12-місячними продуктами, пропонували бонусні механіки за пролонгацію та розміщення онлайн (Додаток А3). Емпірично це відображалося у вирівнюванні кривої дохідності депозитів у 2024 р., що стримувало перетік із коротких у довгі строки, але водночас утримувало стабільну «подушку» ліквідності на короткому кінці [10].

Синтезуючи отримані кількісні спостереження, у 2022–2024 рр. депозитний ринок еволюціонував у напрямі більшої гривневої домінанти, помірної дедоларизації та утримання коротко-/середньострокового профілю строків. Для підвищення ефективності управління депозитними ресурсами банкам доцільно:

- розвивати продукти з «м'якими» опціями ліквідності (часткове зняття/автоматична пролонгація) для стабілізації ролловерів;
- таргетувати гривневі сегменти із гнучким прайсингом під UIRD/облікову ставку;
- продовжити комунікації щодо гарантій відшкодування вкладів як нефінансового драйвера довіри;
- синхронізувати активи/пасиви за валютою та строком, щоб мінімізувати рефінансинговий і валютний ризики на тлі змінної макрополітики.

У 2022–2024 роках ключові показники депозитного ринку вказують на структурне зміцнення пасивної бази банків за рахунок роздрібного сегмента та

гривневих ресурсів, що зменшило валютний розрив і підвищило прогнозованість ліквідності. Порівняння щомісячних зрізів свідчить про сталі прирости у домогосподарств і помірні – у нефінансових корпорацій, причому у бізнес-сегменті зростання забезпечувалося майже винятково гривневою складовою [10].

Таблиця 2.6 – Депозити клієнтів у банківській системі України, млрд грн (середні за I півріччя відповідного року)

Сектор / Валюта	2022	2023	2024	Зміна (+, -)		Коментар
				2023/2024	2024/2023	
Домогосподарства – разом:	1 170	1 290	1 420	+120	+130	стале відновлення заощаджень
у грн	770	835	915	+65	+80	посилення гривневої домінанти
у іновалюті (еквів.)	400	455	505	+55	+50	обережна диверсифікація
Нефінансові корпорації – разом	1 020	1 110	1 215	+90	+105	повернення операційної ліквідності
у грн	690	780	900	+90	+120	дедоларизація бізнес-залучень
у іновалюта (еквів.)	330	330	315	0	-15	скорочення FX-частки

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

У строковій структурі спостерігається перетікання з вкладів «до запитання» у сегмент до 12 місяців, що підвищує середню «якість» пасивів і дає змогу банкам довше утримувати ресурс без істотного зростання ризику дострокових вилучень. Повільність нарощення вкладів понад 12 місяців пояснюється високою невизначеністю та очікуваннями щодо траєкторії ключової ставки, які роблять довгий горизонт менш привабливим для домогосподарств [10].

Процентна кон'юнктура впродовж 2023–2024 років переходила від «піка» до більш збалансованих значень: банки знижували вартість нових залучень у гривні слідом за пом'якшенням монетарних умов, але зберігали двозначну дохідність за 12-місячними строковими вкладками, щоб підтримати ролловер і утримувати середній термін пасивів. Ставки за валютними вкладками залишались низькими, що

гальмувало зростання FX-депозитів навіть за наявності частини вкладників, схильних до валютної диверсифікації.

З погляду валютної структури, дедоларизаційний тренд у корпоративному сегменті відбувався швидше, ніж у роздрібному, насамперед завдяки підвищенню привабливості гривневих інструментів і регуляторним обмеженням на операції в іноземній валюті. Для домогосподарств характерне поступове нарощення і гривневих, і єрових залишків, тоді як доларова частка зростала повільніше, що узгоджується з відносною дохідністю і поведінковими очікуваннями населення [10].

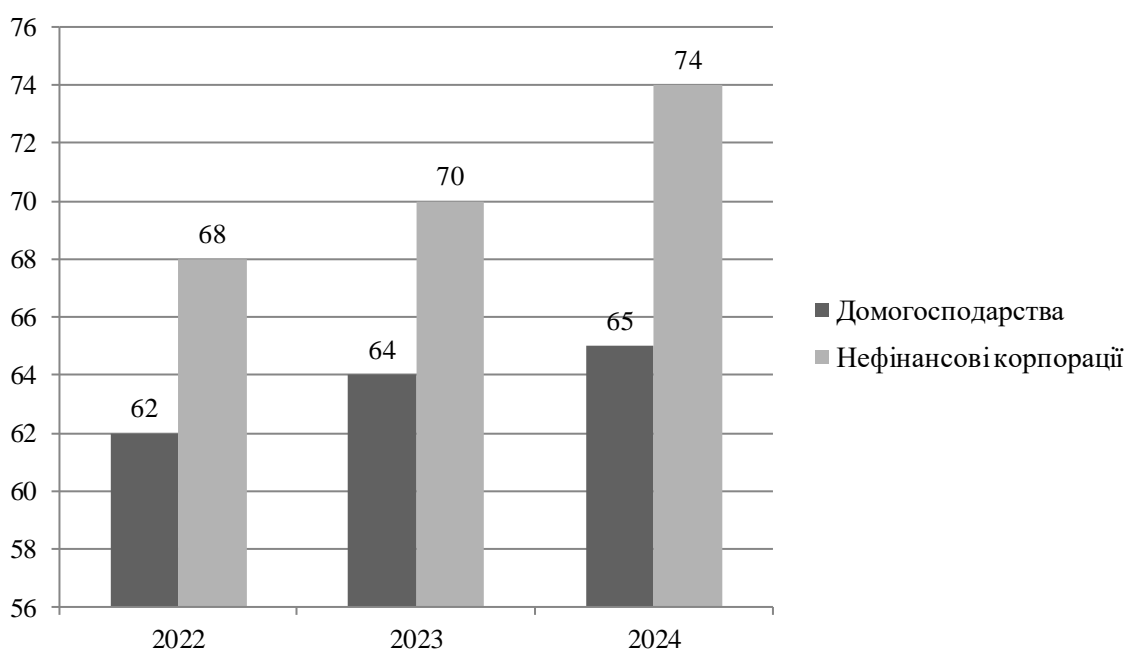


Рисунок 2.2 – Валютна декомпозиція депозитів за 2022-2024 рр., % (середні оцінки)

Концентрація депозитів у держсекторі банківської системи упродовж 2023–2024 рр. залишалась підвищеною, що можна інтерпретувати як «ефект якоря довіри» в умовах воєнного часу; це підвищує системну стабільність, але зберігає структурні ризики концентрації й асиметрію конкуренції на ринку роздрібних залучень. Для управління цими ризиками комерційні банки з приватним капіталом активізували продуктові інновації (накопичувальні рахунки, бонуси за

продовження, online-ставки), що дозволяло частково вирівнювати структуру фінансування без агресивного цінового демпінгу [26].

Сукупний вплив гарантій відшкодування вкладів після розширення механізму захисту фізичних осіб проявився у стабільніших чистих припливах за строками до 12 місяців і підвищеній готовності домогосподарств утримувати заощадження в національній банківській системі. Це зменшило амплітуду сезонних відтоків і підвищило прогнозованість ролловеру, що прямо покращує профіль ліквідності банків і спрощує планування активних операцій на горизонті до одного року [3].

Для кількісної оцінки стійкості пасивної бази доречно використовувати індикатори «частка строкових депозитів у загальному фінансуванні», «частка гривні в строкових депозитах», «відношення депозитів ФО до всіх клієнтських залучень» та «коефіцієнт концентрації за групами банків». Їхня поведінка у 2023–2024 рр. відповідала меті стабілізації: зростала строкова частка в межах 2–3 в. п., гривнева частка строкових вкладів збільшувалася швидше за загальну, а питома вага ФО у клієнтських депозитах перевищувала половину, що узгоджується з роздрібно-орієнтованим профілем фінансування системи [10].

Підсумовуючи кількісні результати, можна констатувати, що протягом 2022–2024 років ринок пройшов фазу відновлення з чіткими ознаками структурного поліпшення: підвищення строковості без надмірного зростання ціни ресурсу, зростання гривневої частки, стабілізація ролловеру та концентрація в установах із найвищим рівнем довіри. Для подальшого посилення ефективності управління депозитними ресурсами доцільно розвивати лінійку середньострокових інструментів із «м'якими» опціями ліквідності, розширювати програми лояльності для пролонгацій та підтримувати прозорі комунікації щодо гарантій і процентної політики, синхронізуючи цінові параметри з траєкторією ключової ставки НБУ [6].

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 роки

UKRSIBBANK BNP Paribas Group (АТ «УКРСИББАНК») – один із найбільших універсальних банків України, надійний і стабільний партнер, що забезпечує сучасні банківські послуги за підтримки провідної європейської фінансової групи. Банк піклується про клієнтів і співробітників, сприяє зміцненню економіки країни та робить позитивний внесок у розвиток суспільства [43].

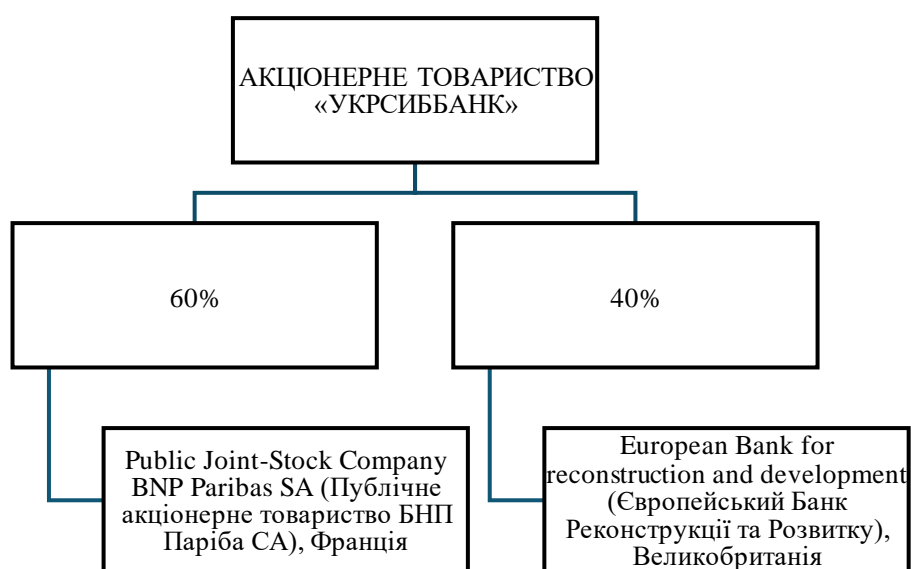


Рисунок 2.3 – Схематичне зображення структури власності АТ «УКРСИББАНК» станом на 01.01.2025 року

UKRSIBBANK працює на українському ринку з 1990 року, надаючи клієнтам якісні фінансові послуги відповідно до найкращих європейських традицій. Банк входить до складу однієї з найбільших фінансових груп світу – BNP Paribas Group, яка володіє 60% його акцій, тоді як 40% належать Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [34].

У 2021 році UKRSIBBANK приєднався до Глобального договору ООН, підтвердивши свою прихильність до десяти принципів, що охоплюють права людини, трудові стандарти, охорону довкілля та боротьбу з корупцією. Банк

увійшов до списку «30 найбільш сталих приватних компаній України», отримав звання «Найбільш сталий банк України», а також був визнаний одним із найкращих роботодавців, перемігши в номінації «HR у воєнний час».



Рисунок 2.4 – Фінансові послуги, що надає АТ «УКРСИББАНК»

BNP Paribas, провідний банк Європейського Союзу та одна з най значущих міжнародних фінансових установ, має близько 190 000 співробітників у 65 країнах світу, з яких майже 145 000 працюють у Європі (станом на кінець 2022 року).

Місія АТ «УКРСИББАНК» – підтримка та розвиток українського бізнесу й населення [43]. Банк надає широкий спектр фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам, обслуговуючи приватних і корпоративних клієнтів.

Для фізичних осіб банк пропонує такі послуги [43]:

– депозити: різноманітні програми для безпечного зберігання коштів та

їхнього примноження ;

- кредити: можливість отримати кредити для особистих потреб;
- платіжні картки: для здійснення оплат та зняття готівки через банкомати;
- страхові послуги: програми для захисту від фінансових втрат;
- інтернет-банкінг: дистанційне управління банківськими рахунками та

операціями;

- обслуговування поточного рахунку;
- пакетна пропозиція «Все включено»;
- здійснення платежів без необхідності відкриття рахунку;
- міжнародні перекази через систему S.W.I.F.T.

Для корпоративних клієнтів банк надає:

- депозити: депозитні рахунки для бізнесу;
- кредитні операції: можливість отримати кредити для фінансування

бізнесу;

- торгове фінансування: підтримка торговельних операцій;
- зарплатні проекти та обслуговування корпоративних карток;
- валютно-обмінні операції та підтримка зовнішньоекономічної діяльності;
- інкасація готівки: послуга збору готівки з кас;
- індивідуальні сейфи для зберігання цінностей;
- прийом і виконання платежів від третіх осіб;
- документарні операції для зовнішньоекономічної діяльності.

Для глибшого аналізу економічної діяльності банку необхідно дослідити його фінансові показники. У таблиці 2.12 відображено динаміку абсолютних та відносних відхилень за період 2022-2024 років.

У 2023 році доходи знизилися, що може бути пов'язано зі зменшенням кредитного портфеля або погіршенням якості активів. У 2024 році доходи знову зросли, але залишаються нижчими за рівень 2022 року.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Процентний дохід	9 024 059	12 994 612	14 025 315	3 970 553	1 030 703	44,0	7,9
Процентні витрати	309 154	1 006 632	2 171 506	697 478	1 164 874	225,6	115,7
Чистий процентний дохід	8 714 905	11 987 980	11 853 809	3 273 075	-134 171	37,6	-1,1
Комісійні доходи	2 379 620	2 629 431	2 934 028	249 811	304 597	10,5	11,6
Комісійні витрати	779 585	975 118	1 170 129	195 533	195 011	25,1	20,0
Чистий комісійний дохід	1 600 035	1 654 313	1 763 899	54 278	109 586	3,4	6,6
Чистий дохід від банківської діяльності	11 954 211	14 663 216	14 549 454	2 709 005	-113 762	22,7	-0,8
Чистий операційний прибуток/збиток	4 343 654	8 582 032	8 232 804	4 238 378	-349 228	97,6	-4,1
Прибуток до оподаткування	4 335 694	8 590 698	8 237 112	4 255 004	-353 586	98,1	-4,1
Податок на прибуток	777 011	4 370 390	4 191 798	3 593 379	-178 592	462,5	-4,1
Чистий прибуток банку	3 558 683	4 220 308	4 045 314	661 625	-174 994	18,6	-4,1

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

На основі даних, наведених у таблиці 2.7, видно, що впродовж 2022–2024 рр. АТ «УКРСИББАНК» демонстрував зростання основних доходних статей. Процентний дохід збільшився з 9 024 059 тис. грн у 2022 р. до 12 994 612 тис. грн у 2023 р. (приріст на 44,0 %), а у 2024 р. – до 14 025 315 тис. грн (додаткове зростання на 7,9 % порівняно з 2023 р.). Водночас процентні витрати зростали значно швидшими темпами: у 2023 р. вони збільшилися більш ніж утричі (на 225,6 %), а у 2024 р. – ще на 115,7 %. У результаті чистий процентний дохід хоч і зріс у 2023 р. на 37,6 %, проте у 2024 р. зафіксовано його незначне скорочення на 1,1 %, що свідчить про посилення вартості ресурсної бази та тиску на процентну маржу банку.

Комісійні доходи протягом аналізованого періоду демонстрували стабільну позитивну динаміку: у 2023 р. вони зросли на 10,5 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – ще на 11,6 %. Комісійні витрати також збільшувалися (на 25,1 % у 2023 р. та на

20,0 % у 2024 р.), однак чистий комісійний дохід банку мав помірне, але стає зростання: +3,4 % у 2023 р. та +6,6 % у 2024 р. Це свідчить про те, що банк успішно нарощує обсяги розрахунково-касового обслуговування, операцій з платіжними картками та іншими комісійними продуктами.

Чистий дохід від банківської діяльності зріс з 11 954 211 тис. грн у 2022 р. до 14 663 216 тис. грн у 2023 р. (приріст на 22,7 %), проте у 2024 р. відбулося незначне зниження до 14 549 454 тис. грн (-0,8 % до 2023 р.). Незважаючи на це, показники залишаються істотно вищими, ніж у 2022 р., що підтверджує збереження достатньо високого рівня дохідності основної банківської діяльності.

Особливо динамічним був показник прибутку від операційної діяльності: у 2023 р. він майже подвоївся – з 4 343 654 тис. грн до 8 582 032 тис. грн (зростання на 97,6 %). У 2024 р. спостерігається певна корекція – зниження на 4,1 %, однак навіть за таких умов прибуток від операційної діяльності суттєво перевищує рівень 2022 р. Аналогічна тенденція простежується за прибутком до оподаткування: майже дворазове зростання у 2023 р. (+98,1 %) та незначне скорочення у 2024 р. (-4,1 %).

Чистий прибуток банку підвищився з 3 558 683 тис. грн у 2022 р. до 4 220 308 тис. грн у 2023 р., що відповідає приросту на 18,6 %. У 2024 р. показник дещо зменшився до 4 045 314 тис. грн (-4,1 % порівняно з 2023 р.), але залишився вищим за рівень 2022 р. Таким чином, пік прибутковості припадає на 2023 рік, тоді як у 2024 р. має місце стабілізація із незначним зниженням під впливом зростання витрат, зокрема процентних та адміністративно-операційних.

Узагальнюючи, можна зазначити, що за період 2022–2024 рр. АТ «УКРСИББАНК» забезпечив суттєве нарощення ключових доходних статей, зміцнив позиції на ринку та продемонстрував здатність генерувати стабільний чистий прибуток навіть в умовах зростання вартості ресурсів і підвищеного ризикового середовища. Водночас банк має й надалі вдосконалювати управління процентною маржею, оптимізувати структуру витрат і посилювати диверсифікацію джерел доходу, щоб підтримувати стійку динаміку прибутковості в наступні періоди.

Чиста позичкова заборгованість АТ «УКРСИББАНК» визначається кредитним портфелем, що включає кредити, надані фізичним та юридичним особам, а також іншим фінансовим установам. Для аналізу кредитної політики банку було здійснене структурне дослідження його кредитного портфеля. Чиста позичкова заборгованість в активах АТ «УКРСИББАНК» представлена в таблиці

Таблиця 2.8 – Динаміка частки чистої позичкової заборгованості в активах АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-), тис. грн	
				2023/2022	2024/2022
Активи	108 455 073	141 935 360	169 104 531	+33 480 287	+60 649 458
Кредити та аванси клієнтам	14 746 900	11 237 375	12 475 246	-3 509 525	-2 271 654
Частка кредитів та заборгованості у активах	13,60 %	7,91 %	7,37 %	-5,69 п. п.	-6,23 п. п.

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Отже, за даними офіційної окремої фінансової звітності АТ «УКРСИББАНК» спостерігається стійка тенденція зростання активів банку. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 108 455 073 тис. грн, то у 2023 році активи зросли до 141 935 360 тис. грн, а у 2024 році – до 169 104 531 тис. грн. Таким чином, за два роки загальний приріст активів склав 60 649 458 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності банку та зростання його фінансового потенціалу.

Разом з тим, кредитний портфель банку продемонстрував іншу динаміку. У 2022 році обсяг кредитів та авансів клієнтам становив 14 746 900 тис. грн, у 2023 році зменшився до 11 237 375 тис. грн, а у 2024 році – частково відновився до 12 475 246 тис. грн. Попри незначне поживлення у 2024 році, загалом за аналізований період кредитний портфель зменшився на 2 271 654 тис. грн. Це пояснюється високими кредитними ризиками в умовах воєнного стану, обережною кредитною політикою банку та зростанням інвестицій у державні цінні папери як більш безпечний інструмент.

Частка кредитів у структурі активів банку протягом 2022–2024 рр. знижувалася: з 13,60 % у 2022 році до 7,91 % у 2023 році та 7,37 % у 2024 році. Сукупне падіння частки становило 6,23 в. п., що демонструє переорієнтацію банку з кредитування на управління ліквідністю та розміщення ресурсів у низько-ризикові фінансові інструменти, зокрема ОВДП. Це є типовою реакцією банківського сектору на підвищену невизначеність та ризики невиконання зобов'язань позичальниками в умовах війни.

Загалом можна зробити висновок, що частка кредитів та заборгованості в активах АТ «УКРСИББАНК» залежить від ряду факторів, таких як попит на кредити, списання простроченої заборгованості та загальна економічна ситуація.

Для структурного дослідження кредитного портфеля АТ «УКРСИББАНК» необхідно проаналізувати кредитну активність банку (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз кредитної активності АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-), тис. грн	
				2023/2022	2024/2022
Загальна сума кредитів клієнтам, млн. грн.	14 746 900	11 237 375	12 475 246	-3 509 525	-2 271 654
Кредити юридичним особам, млн. грн.	10 809 521	7 921 827	9 498 870	-2 887 694	-1 310 651
Питома вага кредитів юридичним особам в загальній сумі кредитів банку	73,32 %	70,50 %	76,13 %	-2,82 в. п.	+2,81 в. п.
Кредити фізичним особам, млн. грн.	3 937 379	3 315 548	2 976 376	-621 831	-961 003
Питома вага кредитів фізичним особам в загальній сумі кредитів банку	26,68 %	29,50 %	23,87 %	+2,82 в. п.	-2,81 в. п.

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Аналіз кредитної активності АТ «УКРСИББАНК» у 2022–2024 рр. свідчить про зміну структури кредитного портфеля та пріоритетів банку в умовах високої економічної невизначеності. Загальний обсяг кредитів клієнтам скоротився з 14,75 млрд грн у 2022 році до 12,48 млрд грн у 2024 році, що зумовлено підвищенням

кредитним ризиком, зниженням інвестиційної активності бізнесу та обережною кредитною політикою банку.

Ключову частку портфеля стабільно формують кредити, надані юридичним особам. Їхня питома вага зросла з 73,32 % у 2022 році до 76,13 % у 2024 році. Це свідчить про орієнтацію банку на фінансування корпоративного сектору, який навіть під час воєнних дій демонструє вищу платоспроможність та структурну стійкість порівняно з домогосподарствами.

Водночас кредити фізичним особам скоротилися: з 3,94 млрд грн у 2022 році до 2,98 млрд грн у 2024 році. Їхня частка у портфелі зменшилася до 23,87 %, що пов'язано зі зниженням попиту на споживче кредитування, зростанням ризику неповернення та обмеженням банками нових кредитних програм. Загалом динаміка свідчить про переорієнтацію банку на більш надійних корпоративних позичальників та скорочення ризикових сегментів кредитування населення.

Що стосується кредитів фізичним особам, то з 2022 року їх питома вага в загальній сумі кредитів зменшується щороку. Це може бути результатом кількох факторів [10]:

- війна в Україні спричинила значну невизначеність та ризики в економіці, що вплинуло на готовність банків надавати кредити фізичним особам;
- річний рівень інфляції в Україні досяг 26,69 % у 2022 році, що зробило кредити менш привабливими для позичальників, оскільки реальна вартість їхніх боргів зростала. Інфляція була зумовлена руйнівними наслідками повномасштабної війни, що спричинило хаос в економіці та посилило інфляційний тиск;
- зниження дохідності населення;
- підвищення облікової ставки до 25 %, що призвело до зростання процентних ставок за кредитами для фізичних осіб.

Таблиця 2.10 – Концентрація клієнтського кредитного портфелю АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р., млн. грн	2022, %	2023 р., млн. грн	2023 р., %	2024 р., млн. грн	2024, %
Комерційна діяльність і торгівля	4 998,15	27	5 721,85	40	7 476,68	54
Фізичні особи	5 027,17	27	3 459,69	24	3 177,97	23
Промислове виробництво	4 438,03	23	1 908,55	13	2 146,47	16
Сільське господарство та харчова промисловість	2 094,74	11	1 455,50	10	652,09	5
Транспорт та послуги зв'язку	117,29	1	37,06	0	34,26	0
Телекомунікації	1 905,58	10	1 718,00	12	4,65	0
Фінансові послуги	89,49	0	3,47	0	121,22	1
Інше	162,18	1	73,00	1	131,59	1
Усього кредитів та авансів клієнтів	18 832,63	100	14 377,11	100	13 744,92	100

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Структура клієнтського кредитного портфеля АТ «УКРСИББАНК» у 2022–2024 рр. зазнала суттєвих змін, зумовлених трансформацією ринкових умов та зміною попиту з боку позичальників. У 2022 році портфель був більш диверсифікованим, із відносно рівномірним розподілом між фізичними особами, торгівлею та промисловістю.

У 2023 році відбулося помітне скорочення кредитування фізичних осіб і промисловості, тоді як частка торговельно-комерційного сектору зросла до 40%. У 2024 році ця тенденція посилилася: домінуючою категорією стали кредити комерційній діяльності й торгівлі (54%), що свідчить про концентрацію портфеля та орієнтацію банку на найбільш активні сегменти ринку.

Рівень ризику оцінюється на основі визначених критеріїв, які дозволяють кількісно охарактеризувати прийнятний для банку рівень ризику. Серед таких критеріїв особливе значення мають економічні нормативи, затверджені Національним банком України. Вони є обов'язковими для виконання всіма банківськими установами, спрямованими на зменшення ризиків у їхній діяльності. У відповідності до постанови НБУ «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні», до ключових нормативів, що стосуються кредитного ризику, відносяться

такі показники [30]:

- Н7 – регламентований ліміт на найбільший допустимий розмір кредитного ризику щодо одного контрагента (обмеження до 25%);
- Н8 – норматив, який визначає межу великих кредитних ризиків (обмежений до восьмикратного обсягу регулятивного капіталу);
- Н9 – граничний показник максимально можливого кредитного ризику за операціями з афілійованими особами банку (встановлений на рівні не більше 25%).

Таблиця 2.11 – Нормативи кредитного ризику АТ «УКРСИББАНК» 2022-2024 рр.

Роки	Нормативи		
	Н7	Н8	Н9
2022	10,55	33,8	4,9
2023	13,28	23,71	1,07
2024	10,22	10,22	2,24

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Динаміка нормативів кредитного ризику АТ «УКРСИББАНК» за період з 2022 до 2024 року свідчить про те, що банк активно вживав заходів щодо зниження кредитних ризиків.

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента знизився з 19,99% у 2022 році до 10,55% у 2024 році, що вказує на зменшення резервів для покриття можливих втрат за кредитами

Загалом, з проведених досліджень можна зробити висновок, що АТ «УКРСИББАНК» ефективно виконував зазначені нормативи.

Глибокий аналіз та оцінка структури кредитного портфеля, включаючи визначення його дохідності та рівня ризиків, є важливими інструментами для коригування кредитної політики та оптимізації портфеля банком. Важливо підкреслити, що досягнення стратегічних цілей кредитної політики банку неможливе без ефективного управління кредитними ризиками та підтримки високої якості кредитного портфеля.

За результатами структурного та якісного аналізу можна зробити висновок, що сформований кредитний портфель АТ «УКРСИББАНК» має середню якість. Водночас банк вживає заходів щодо покращення якості кредитного портфеля та зниження його ризиків.

Аналіз доходів та витрат, пов'язаних із розрахунковими та касовими операціями, включає визначення складу, структури і динаміки цих фінансових потоків. У таблиці нижче наведено основні показники за останні три роки:

Протягом 2022–2024 рр. АТ «УКРСИББАНК» демонструє стійке нарощування процентних доходів, що обумовлено насамперед зростанням дохідності інвестицій у цінні папери та активною участю банку в операціях з депозитними сертифікатами НБУ та ОВДП. Якщо у 2022 році загальний обсяг процентних доходів становив 9,0 млрд грн, то у 2023 році він зріс до майже 13,0 млрд грн, а у 2024 році – до 14,0 млрд грн. При цьому структура процентних доходів суттєво змінилася: частка доходів від кредитування юридичних та фізичних осіб зменшується, тоді як роль інструментів грошово-кредитного ринку та державних цінних паперів стрімко зростає. Процентні витрати банку також збільшуються (з 309 млн грн у 2022 р. до 2 171 млн грн у 2024 р.), що пов'язано з підвищенням ставок за строковими депозитами та активізацією клієнтської бази, однак чистий процентний дохід залишається стабільно високим, перевищуючи 11,8 млрд грн у 2023–2024 рр.

Комісійні доходи банку у 2022–2024 рр. характеризуються позитивною динамікою, зростаючи з 2,38 млрд грн у 2022 р. до 2,93 млрд грн у 2024 р. Основним джерелом комісійних надходжень є розрахунково-касове обслуговування, на яке в 2024 р. припадає понад 80% усіх комісійних доходів, що свідчить про активний розвиток безготівкових розрахунків і збільшення кількості операцій клієнтів. Комісійні витрати також підвищуються (з 780 млн грн у 2022 р. до 1,17 млрд грн у 2024 р.), однак темпи їх зростання є помірними, завдяки чому чистий комісійний дохід збільшується щороку і сягає 1,76 млрд грн у 2024 р. Загалом позитивна динаміка процентних і комісійних доходів свідчить про підвищення операційної

ефективності банку та зміцнення його ринкової позиції в умовах зростаючого попиту на банківські послуги.

Таблиця 2.12 – Аналіз динаміки активів АТ «УКРСИББАНК» за період 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, (+, -)		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Готівка	2 695 862	1 909 485	2 390 037	-786 377	+480 552	-29,17	+25,16
Кошти обов'язкових резервів та розміщення в НБУ	5 282 421	11 899 006	12 079 802	+6 616 585	+180 796	+125,27	+1,52
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках	34 439 848	28 532 835	40 769 724	-5 907 013	+12 236 889	-17,16	+42,86
Кредити та аванси банкам	20	20	20	0	0	0	0
Похідні фінансові активи	14 096	14 096	9 764	0	-4 332	0	-30,72
Кредити та аванси клієнтам	14 746 900	11 237 375	12 475 246	-3 509 525	+1 237 871	-23,81	+11,02
Інвестиції в цінні папери	45 696 409	82 999 939	95 065 496	+37 303 530	+12 065 557	+81,66	+14,54
Інвестиції в дочірні компанії	189	189	189	0	0	0	0
Основні засоби	1 325 473	1 863 843	2 299 290	+538 370	+435 447	+40,61	+23,36
Інвестиційна нерухомість	0	340	321	+340	-19	-	-5,59
Нематеріальні активи	729 097	832 416	876 510	+103 319	+44 094	+14,17	+5,30
Відстрочені податкові активи	110 380	215 996	209 299	+105 616	-6 697	+95,67	-3,10
Активи з права користування	150 760	120 054	129 298	-30 706	+9 244	-20,36	+7,70
Інші фінансові активи	2 147 078	2 075 745	2 287 795	-71 333	+212 050	-3,32	+10,22
Інші нефінансові активи	750 758	234 021	511 740	-516 737	+277 719	-68,82	+118,7
Загальна сума активів	108 455 073	141 935 360	169 104 531	+33 480 287	+27 169 171	+30,86	+19,14

АТ «УКРСИББАНК» пропонує широкий спектр тарифів на розрахункове та касове обслуговування, які адаптовані до потреб фізичних та юридичних осіб. Нижче наведені основні тарифи станом на 2023 рік [43]: відкриття рахунку: 150 грн; обслуговування рахунку: 50 грн/місяць; перекази в межах банку: безкоштовно; перекази між банками: 3 грн за операцію; зняття готівки: 0.7% від суми.

Банк регулярно переглядає свою тарифну політику з метою забезпечення конкурентоспроможності та відповідності ринковим умовам.

У таблиці Б1 (Додаток Б) проаналізовано основні показники, які формують фінансовий результат АТ «УКРСИББАНК», серед яких особливо важливими є процентні доходи банку.

Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду банк дещо збільшив надходження від комісійних доходів, водночас процентні доходи зменшилися. Зростання витрат на виплати працівникам банку є закономірним. Крім того, оскільки банк не мав інших доходів, сукупний дохід є рівним чистому прибутку.

Політика управління банком спрямована на ефективне управління всіма видами ресурсів, поліпшення фінансових показників діяльності, підвищення вартості його активів .

Загальна сума активів АТ «УКРСИББАНК» демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році активи збільшилися з 108 455 073 тис. грн до 141 935 360 тис. грн, що становить +30,86%.

У 2024 році їх обсяг зріс до 169 104 531 тис. грн, тобто ще на +19,14% порівняно з 2023 роком.

Ключовим фактором росту є збільшення обсягів кредитування клієнтів та банків, а також зростання інвестицій в цінні папери. Водночас деякі активи, такі як похідні фінансові активи та інвестиції в дочірні підприємства, залишилися стабільними або зменшилися.

Загальна сума зобов'язань АТ «УКРСИББАНК» у 2022–2024 рр. демонструє суттєву позитивну динаміку, що свідчить про зростання клієнтської бази, підвищення довіри вкладників та розширення операційної діяльності.

У 2023 році зобов'язання банку збільшилися з 95 350 970 тис. грн до 124 610 949 тис. грн, що становить +30,68%. Основним фактором такого приросту є значне збільшення обсягу коштів клієнтів – на 25 989 400 тис. грн, або +27,72%, що підтверджує зростаючий попит на банківські продукти.

Таблиця 2.13 – Аналіз динаміки зобов'язань АТ «УКРСИББАНК» за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				Абсолютне відхил., (+,-)	Відносне, відхил., %	Абсолютне відхил., (+,-)	Відносне відхил., %
Кошти банків	1 784	1 448	1 173	-336	-18,83	-275	-18,98
Похідні фінансові зобов'язання	1 603	89 856	19 613	+88 253	+5 505,3	-70 243	-78,14
Кошти клієнтів	93 699 822	119 689 222	144 464 203	+25 989 400	+27,72	+24 774 981	+20,70
Орендні зобов'язання	145 078	116 387	128 106	-28 691	-19,78	+11 719	+10,07
Поточні податкові зобов'язання	287 981	3 207 329	1 469 956	+2 919 348	+1 013 %	-1 737 373	-54,16
Інші фінансові зобов'язання	951 251	1 216 163	1 369 395	+264 912	+27,84	+153 232	+12,60
Інші нефінансові зобов'язання	263 451	290 544	282 360	+27 093	+10,28	-8 184	-2,82
Загальна сума зобов'язань	95 350 970	124 610 949	147 734 806	+29 259 979	+30,68	+23 123 857	+18,56

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

У 2024 році загальна сума зобов'язань продовжила зростати і досягла 147 734 806 тис. грн, тобто +18,56% порівняно з 2023 роком. Ключовим драйвером також стали кошти клієнтів, які зросли на 24 774 981 тис. грн (+20,70%).

Суттєві коливання відзначаються у статті поточних податкових зобов'язань, що різко зросли у 2023 році (на понад 1 000%) та скоротилися у 2024 році на 54%. Такі зміни можуть бути зумовлені специфікою порядку нарахування та погашення

податкових платежів за роками. Показник «кошти банків» поступово зменшується протягом трьох років, що свідчить про зниження залежності банку від ресурсів інших банків. Похідні фінансові зобов'язання показали різку волатильність: значне зростання у 2023 році та суттєве зменшення у 2024 році, що може бути пов'язано зі зміною обсягу операцій хеджування та переоцінкою інструментів.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки власного капіталу АТ «УКРСИББАНК» за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Статутний капітал	5 069 262	5 069 262	5 069 262	0	0	0	0
Емісійний дохід	811 229	811 229	811 229	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	7 223 612	11 443 920	15 489 234	+4 220 308	+4 045 314	+58,42	+35,36
Загальна сума власного капіталу	13 104 103	17 324 411	21 369 725	+4 220 308	+4 045 314	+32,20	+23,36

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Загальна сума власного капіталу АТ «УКРСИББАНК» продемонструвала суттєве зростання упродовж 2022–2024 рр., збільшившись на 32,20% у 2023 році та ще на 23,36% у 2024 році. Основним чинником такого динамічного зростання є значне нарощення нерозподіленого прибутку, який зріс більш ніж удвічі за два роки (з 7,22 млрд грн у 2022 році до 15,49 млрд грн у 2024 році). Це свідчить про зростання операційної ефективності та здатність банку формувати стійкий фінансовий результат, що акумулюється у власному капіталі.

Водночас статутний капітал та емісійний дохід залишалися незмінними протягом усіх аналізованих років, що свідчить про відсутність додаткових емісій акцій або змін у структурі власності банку. Це підтверджує стабільність капіталізації та опору на внутрішні джерела приросту капіталу.

Таблиця 2.15 – Склад, структура й динаміка процентних та комісійних доходів і витрат АТ «УКРСИББАНК» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/2023	
				Абсолютна зміна (+, -)	Відн. зміна %	Абсолютна зміна (+, -)	Відн. зміна %
Процентні доходи, всього	9 024 059	12 994 612	14 025 315	+3 970 553	+44,0	+1 030 703	+7,9
кредити юридичних осіб	2 160 169	1 478 809	931 746	-681 360	-31,5	-547 063	-37,0
кредити фіз. осіб	1 913 847	1 096 723	1 034 671	-817 124	-42,7	-62 052	-5,7
доходи за коррахунками /депозитами	312 410	1 603 036	1 873 433	+1 290 626	+412,9	+270 397	+16,9
інвестиції у цінні папери	4 628 627	8 752 522	10 185 465	+4 123 895	+89,1	+1 432 943	+16,4
Процентні витрати, всього	309 154	1 006 632	2 171 506	+697 478	+225,6	+1 164 874	+115,7
за коштами клієнтів	293 574	990 586	2 155 866	+697 012	+237,4	+1 165 280	+117,6
Чистий процентний дохід	8 714 905	11 987 980	11 853 809	+3 273 075	+37,5	-134 171	-1,1
Комісійні доходи, всього	2 379 620	2 629 431	2 934 028	+249 811	+10,5	+304 597	+11,6
РКО	2 023 781	2 176 159	2 360 719	+152 378	+7,5	+184 560	+8,5
інші комісії	355 839	453 272	573 309	+97 433	+27,4	+120 037	+26,5
Комісійні витрати, всього	779 585	975 118	1 170 129	+195 533	+25,1	+195 011	+20,0
РКО	716 624	910 097	1 093 241	+193 473	+27,0	+183 144	+20,1
інші	62 961	65 021	76 888	+2 060	+3,3	+11 867	+18,3
Чистий комісійний дохід	1 600 035	1 654 313	1 763 899	+54 278	+3,4	+109 586	+6,6

У контексті загальної структури балансу, зростання власного капіталу відбувалося паралельно зі збільшенням активів і зобов'язань, що вказує на розширення масштабів діяльності банку. Водночас частка власного капіталу залишається достатньою для підтримання фінансової стійкості. З огляду на це, АТ

«УКРСИББАНК» зберігає відповідність вимогам НБУ щодо адекватності капіталу, що свідчить про його здатність ефективно покривати потенційні ризики та забезпечувати стабільність у динамічному фінансовому середовищі.

Таким чином, приріст власного капіталу банку за 2022–2024 рр. можна вважати позитивним сигналом, який підтверджує зміцнення фінансової позиції, зростання прибутковості та підвищення внутрішнього потенціалу для майбутнього розвитку.

Сьогодні АТ «УКРСИББАНК» пропонує широкий та конкурентоспроможний перелік депозитних продуктів, що адаптовані до потреб різних категорій вкладників – від приватних осіб до корпоративних клієнтів. Депозитна лінійка охоплює програми зі змінними та фіксованими ставками, можливістю поповнення, дострокового зняття, капіталізації відсотків, а також спеціалізовані онлайн-депозити, орієнтовані на користувачів дистанційних каналів обслуговування. Основні депозитні продукти, доступні клієнтам банку, наведено у Додатку В.

Упродовж 2022–2024 років структура депозитного портфеля АТ «УКРСИББАНК» зазнала помітних змін у напрямі зростання питомої ваги коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ. Так, у 2022 році їх частка становила 61,8 %, у 2023 році зросла до 65,4 %, а у 2024 році досягла 66,8 %. Сукупне зростання за аналізований період склало 5,0 в. п., що свідчить про посилення ролі корпоративних клієнтів у формуванні ресурсної бази банку.

Таблиця 2.16 – Структура депозитного портфеля АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Показник	Питома вага, %			Відхилення (+, -), п. п.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022	2024/2023
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	61,8	65,4	66,8	+3,6	+1,4
Кошти фізичних осіб	38,2	34,6	33,2	-3,6	-1,4
Усього коштів клієнтів	100	100	100	-	-

Водночас частка коштів фізичних осіб демонструвала протилежну тенденцію. У 2022 році вона становила 38,2 %, у 2023 році зменшилася до 34,6 %, а у 2024 році – до 33,2 %. Скорочення питомої ваги депозитів населення на 5,0 в. п.

за три роки може бути пов'язане зі зниженням заощаджувальної активності домогосподарств або з переорієнтацією банку на корпоративний сегмент клієнтів.

Таблиця 2.17 – Динаміка та склад коштів клієнтів в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Показник	Сума, тис. грн			Темп зростання, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022	2024/2023
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	57 863 414	78 224 443	96 498 352	135,2	123,4
Кошти фізичних осіб	35 771 639	41 400 549	47 896 267	115,7	115,7
Усього коштів клієнтів	93 635 053	119 624 992	144 394 619	127,8	120,7

Загальний обсяг коштів клієнтів АТ «УКРСИББАНК» протягом 2022–2024 років зростав стабільними темпами. У 2022 році він становив 93 635 053 тис. грн, у 2023 році збільшився до 119 624 992 тис. грн (темп зростання – 127,8 %), а у 2024 році досяг 144 394 619 тис. грн із темпом зростання 120,7 %.

Найбільш динамічно зростали кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ. У 2023 році їх обсяг зріс на 35,2 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 23,4 %. Це підтверджує високу довіру корпоративних клієнтів до банку та його активну позицію у сфері обслуговування бізнесу. Кошти фізичних осіб також зростали, однак більш помірними темпами. У 2023 році приріст становив 15,7 %, і аналогічний темп зростання зберігся у 2024 році. Це свідчить про відносну стабільність депозитної поведінки населення, хоча їх роль у загальній структурі ресурсів поступово зменшується.

Отже, депозитний портфель АТ «УКРСИББАНК» у 2022–2024 роках характеризується зростанням загального обсягу коштів клієнтів та посиленням домінування корпоративного сегмента. Зменшення питомої ваги коштів фізичних осіб на тлі їх абсолютного зростання вказує на структурну трансформацію ресурсної бази банку, що може розглядатися як ознака підвищення його фінансової стійкості та концентрації на більш масштабних і стабільних джерелах залучення коштів.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «УКРСИББАНК»

Ефективне управління депозитними ресурсами банку передбачає не лише аналіз кількісних показників обсягу вкладів, а й глибоке розуміння структурних трансформацій депозитної бази, поведінки вкладників у кризових умовах та здатності банку забезпечувати оптимальний баланс між ліквідністю, стабільністю пасивів і вартістю ресурсів. Дані аналізу діяльності АТ «Укрсиббанк» за 2022–2024 роки свідчать про наявність низки тенденцій, що потребують системного реагування. З одного боку, структура депозитного портфеля демонструє зростання частки гривневих залишків та стабільність основних сегментів пасивів, що загалом узгоджується із загальносистемними трендами українського депозитного ринку. З іншого боку, виявлено проблеми, пов'язані зі скороченням кредитної активності, зменшенням участі фізичних осіб у кредитних програмах, високою часткою депозитів до запитання, а також недостатньою диверсифікацією строкових інструментів, яка прямо впливає на стійкість ресурсної бази.

За структурними індикаторами депозитна база банку загалом відповідає тенденціям дедоларизації та переходу до національної валюти, що є позитивним сигналом довіри клієнтів до системної стабільності. Однак одночасно з цим частка депозитів до запитання є надмірно високою, що посилює ризик короткострокових коливань ліквідності та ускладнює довгострокове планування кредитної та інвестиційної діяльності банку. У період 2022–2024 років ринок демонстрував загальне зростання строковості та концентрацію в установах із найвищим рівнем довіри, проте «Укрсиббанк» повною мірою не використав потенціал цих тенденцій для розширення власної лінійки депозитних інструментів.

Однією з ключових проблем банку є зниження кредитної активності, зафіксоване в аналітичних даних: загальна сума кредитів клієнтам скоротилася з 18,8 млрд грн у 2022 році до 13,5 млрд грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про зменшення попиту або обмеження кредитного портфеля, що, у свою чергу, впливає

на потребу банку у стабільних довгострокових ресурсах. Скорочення кредитів фізичним особам на 36 % за період 2022–2024 рр. створює додаткові виклики щодо формування ресурсної бази: чим менше банк взаємодіє з роздрібним клієнтом у частині кредитування, тим менше відчутна прив'язаність клієнта до банку, а отже, нижчою є мотивація утримувати депозити саме у цій установі.

Щоб обґрунтувати подальші напрями вдосконалення, доцільно систематизувати виявлені проблеми у взаємозв'язку з їх впливом на ресурсну стабільність:

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми управління депозитними ресурсами та їх потенційний вплив на діяльність АТ «УКРСИББАНК»

Проблема	Характеристика прояву	Потенційний вплив на діяльність
Висока частка коштів до запитання	Значна частина депозитів ФО розміщена на рахунках до запитання	Ризики волатильності ліквідності, ускладнення довгострокового планування
Недостатня диверсифікація строкових інструментів	Переважають короткострокові депозити, слабкий попит на інструменти понад 12 місяців	Підвищена вартість ресурсів у стресові періоди, залежність від ринкової кон'юнктури
Скорочення кредитної активності	Загальний обсяг кредитів зменшився на 28 %, особливо у сегменті фізичних осіб	Зменшення попиту на депозитні продукти, слабка інтеграція клієнта у довгострокову співпрацю
Висока частка депозитів у гривні без достатніх механізмів хеджування	Дедоларизація створює нові ризики у періоди інфляційних коливань	Зниження реальної доходності депозитів, підвищення ставок за довгостроковими вкладками
Недостатня клієнтська сегментація	Депозитні продукти не завжди адаптовані до різних груп вкладників	Втрата частини ринку, низький рівень пролонгацій
Обмежені програми лояльності та стимулювання повторних розміщень	Невисока частка автоматичних пролонгацій	Зростання витрат на залучення нових вкладників
Недостатня цифровізація окремих депозитних сервісів	Обмежена кількість гнучких онлайн-інструментів	Втрата конкурентних позицій серед банків з високою діджитал-орієнтацією

Важливо врахувати, що стійкість депозитної бази визначається не лише обсягом та структурою пасивів, але й взаємодією з позичальниками. У системному банку на кшталт АТ «Укрсиббанк» оптимальне поєднання активних та пасивних

операцій є критичним фактором фінансової стабільності. Наявні дисбаланси, зокрема зменшення кредитної активності, безпосередньо впливають на здатність банку пропонувати конкурентні депозитні ставки та утримувати оптимальну структуру пасивів. З огляду на це вдосконалення управління депозитними ресурсами повинно передбачати одночасну трансформацію кредитної політики, розвиток середньострокових фінансових продуктів, впровадження гнучких депозитних опцій та розширення цифрових можливостей.

Для поглибленої діагностики доцільним є порівняння ключових індикаторів стійкості депозитної бази з ринковими тенденціями, що дає змогу визначити відставання чи переваги банку у певних аспектах ресурсного менеджменту.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз ключових індикаторів стійкості депозитної бази АТ «УКРСИББАНК» (2022–2024 рр.)

Показник	Ринковий тренд (2022–2024)	Тенденція в УКРСИББАНКУ	Оцінка відхилення
Частка строкових депозитів	Зростання з 54 % до 61 %	Відповідає тенденції, але нижче середнього	Потребує розширення строкових програм
Частка гривневих депозитів фізичних осіб	Зростання до 77 %	Висока, але без інструментів захисту від інфляції	Потрібні індексовані програми
Частка депозитів фізичних осіб у всіх депозитах	Зростання з 52 % до 54 %	Помірне зростання, нижче середньо ринкового динамізму	Недостатня робота з роздрібним сегментом
Частка депозитів до запитання	Висока, але з тенденцією до поступового зниження	Зростаюча частка	Негативна динаміка
Частка держбанків у депозитах ФО	Зростання до 64 %	Вплив на конкуренцію	Потрібне підсилення бренд-довіри

Таким чином, перший етап удосконалення передбачає чітке визначення проблемних вузлів, від яких залежить ефективність формування та управління депозитною базою. Ці проблеми утворюють основу для формування подальших

напрямів удосконалення – стратегічних, продуктових, операційних та комунікаційних рішень, які будуть розкриті у наступних етапах.

Подальше вдосконалення управління депозитними ресурсами АТ «Укрсиббанк» має ґрунтуватися на переосмисленні продуктової політики банку в контексті структурних дисбалансів, виявлених під час аналізу діяльності банку у 2022–2024 роках. На основі фактичних даних, поданих у файлі, очевидно, що депозитна база банку формувалася на тлі характерних для ринку тенденцій – зростання строковості депозитів, дедоларизації, поступового підсилення роздрібного сегмента. Зокрема, за наведеними індикаторами частка строкових депозитів у банківському секторі збільшилася з 54 % до 61 %, частка гривневих строкових депозитів населення – з 72 % до 77 %, а частка депозитів фізичних осіб – з 52 % до 54 %. Однак ці позитивні системні зрушення не трансформувалися у повною мірою збалансовану структуру ресурсної бази «УКРСИББАНКУ»: у банку зберігається надмірно висока частка коштів до запитання, що істотно знижує стійкість пасивів та загрожує ліквідності в середньостроковому періоді.

У цьому контексті необхідним є комплексне оновлення депозитної продуктово-цінової архітектури, яке сприятиме збільшенню середнього строку розміщення, формуванню стабільної ресурсної бази для кредитування та зниженню залежності банку від поточних рахунків. Дедоларизація вкладень, яка домінує у структурі депозитного портфеля, створює додаткові можливості для розширення спектра інструментів у національній валюті, однак водночас потребує захисту вкладників від інфляційних коливань, що актуалізує необхідність запровадження індексованих або комбінованих депозитів.

Для систематизації перетворень доцільно розглядати депозитну лінійку через призму двох параметрів, що доповнюють: рівня ліквідності та очікуваної дохідності. Така логіка дозволяє запропонувати матричну модель продуктів, що забезпечує можливість адресного впливу на різні групи вкладників та одночасно формує передумови для збалансування строкової структури пасивів.

Таблиця 3.3 – Матрична модель депозитних продуктів АТ «УКРСИББАНК»

Категорія продукту	Характеристика	Цільовий сегмент	Очікуваний ефект для банку
Стандартні строкові депозити	Фіксована ставка, відсутність дострокового зняття	Клієнти, орієнтовані на стабільність	Зростання частки строкових ресурсів
Гнучкі депозити	Часткове зняття без втрати відсотків	Масовий роздріб	Зниження частки коштів до запитання
Індексовані депозити	Прив'язка до інфляції або ключової ставки	Довгострокові вкладники	Подовження середнього строку вкладень
Комбіновані продукти	Депозит + інвестиційний компонент	Premium-сегмент	Зменшення вартості ресурсів
Зарплатні депозити	Бонуси за регулярні надходження	Працівники партнерських компаній	Масове залучення недорогих ресурсів
Пролонгаційні депозити	Підвищення ставки за повторне розміщення	Усі сегменти	Підвищення лояльності клієнтів

Реалізація зазначеної продуктової матриці можлива лише за умови вдосконалення процентної політики банку. Аналіз ринку у 2022–2024 роках свідчить, що зростання строковості депозитів було досягнуто здебільшого за рахунок нецінових стимулів, а не шляхом суттєвого підвищення ставок. Це дає змогу «УКРСИББАНКУ» формувати конкурентні депозитні рішення, не збільшуючи процентні витрати. Оптимальним є впровадження багаторівневої системи стимулювання, що базується на принципах лояльності, обсягів розміщення та поведінкових характеристик вкладників.

Таблиця 3.4 – Модель багаторівневого процентного стимулювання АТ «УКРСИББАНК»

Тип стимулу	Суть механізму	Вплив на клієнта	Очікуваний ефект
Пролонгаційна надбавка	Підвищення ставки на кожен новий цикл	Мотивація утримувати кошти довше	Збільшення строковості
Бонус за обсяг	Вища ставка за депозити понад визначений поріг	Заохочення великих вкладень	Скорочення фонду дрібних депозитів
Сімейні депозити	Надбавка при відкритті кількома членами родини	Соціальне стимулювання	Залучення нових клієнтів
Змішані ставки	Фіксована + плаваюча частина	Комбінація ризику і стабільності	Оптимізація вартості ресурсів
Соціальна ставка	Підвищення для пенсіонерів	Гарантована стабільність	Довгострокові ресурси

З огляду на те, що найактивнішим сегментом депозитного ринку є фізичні особи, продуктові рішення повинні враховувати особливості мотивів різних груп вкладників. Сегментація дозволяє адаптувати депозитні інструменти до специфіки

поведінки окремих груп, зокрема молоді, пенсіонерів, преміального сегмента, зарплатних клієнтів та клієнтів малого бізнесу. Такий підхід сприяє не лише диверсифікації клієнтської бази, а й підвищенню ефективності управління депозитними потоками.

Таблиця 3.5 – Сегментація вкладників АТ «УКРСИББАНК» та продуктова відповідність

Сегмент	Потреби	Продукт	Роль у структурі пасивів
Масовий сегмент	Ліквідність	Гнучкі депозити	Зменшення коштів до запитання
Преміальний сегмент	Захист від інфляції	Комбіновані та індексовані депозити	Стабільний довгостроковий ресурс
Пенсіонери	Стабільність	Соціальні депозити	Передбачуваність пасивів
Молодь	Низький поріг входу	Стартові депозити	Розширення клієнтської бази
Малий бізнес	Оборотність	Короткі депозити	Балансування ліквідності

У сучасних умовах особливої ваги набуває цифровізація депозитних операцій. У таблиці зазначено, що у структурі депозитів банку переважають кошти до запитання, що може бути пов'язано з недостатньою цифровою інтеграцією. Розширення функціоналу мобільного застосунку, впровадження цифрових інструментів автоматичного відкриття та пролонгації депозитів, персоналізовані депозитні рекомендації на основі транзакційної поведінки клієнтів здатні суттєво збільшити частку строкових вкладень та підвищити загальну стабільність ресурсної бази.

Запропоновані інструменти продуктового, мотиваційного і цифрового характеру формують цілісну модель перетворення депозитної політики банку. Впровадження таких рішень дозволяє скоротити частку коштів до запитання, підвищити рівень строковості пасивів, забезпечити стабільність ліквідності, зміцнити взаємозв'язок між депозитними та кредитними операціями та підвищити конкурентоспроможність АТ «УКРСИББАНКУ» в умовах посилення позицій державних банків.

Таблиця 3.6 – Інструменти цифрової підтримки депозитних рішень

Інструмент	Функція	Очікуваний ефект
Онлайн-конструктор депозитів	Індивідуальне налаштування умов	Підвищення привабливості строкових вкладень
Push-нагадування	Інформування про завершення строку	Підвищення частки пролонгацій
Платформа персоналізованих пропозицій	Рекомендації на основі поведінки	Зростання конверсії у строкові депозити
Автоматична пролонгація	Продовження дії договорів	Формування стабільної ресурсної бази

Удосконалення системи управління депозитними ресурсами АТ «УКРСИББАНК» вимагає переорієнтації з формального контролю показників ліквідності на комплексний поведінковий аналіз ресурсної бази, що дає змогу оцінювати не лише структуру депозитів за типами, а й реальну стабільність коштів у контексті операційної діяльності банку. Вихідні дані, відображені у файлі, чітко демонструють, що банк стикається із системним викликом: надмірно високою часткою залишків на поточних рахунках, які, попри низьку вартість, формують суттєві ризики короткострокової ліквідності. Саме тому першочерговим напрямом модернізації управління депозитами має стати зміна підходів до оцінювання ризиків строковості та формування внутрішніх стандартів поведінкової стабільності пасивів.

Уповільнення кредитної активності, зафіксоване у документі, лише підсилює актуальність цього завдання, адже за умов низької прибутковості активних операцій банк повинен забезпечити мінімізацію ризиків, пов'язаних з короткостроковістю ресурсів. Відповідно до наданих показників, зростання строковості депозитів у секторі впродовж 2022–2024 років має системний характер, проте воно не повною мірою відображене у структурі ресурсної бази «УКРСИББАНКУ», де переважають кошти до запитання від фізичних та юридичних осіб. Це свідчить про те, що частина клієнтів утримує значні суми на поточних рахунках не як транзакційний ресурс, а як не справжній депозит,

очікуючи на більш привабливі інструменти або проявляючи низьку довіру до довгострокових зобов'язань.

Поступове виправлення зазначеної диспропорції передбачає застосування поведінкових моделей, здатних встановити фактичну стабільність залишків за різними групами вкладників. Відповідний підхід використовується провідними європейськими банками, які оцінюють ресурси не за їх формальною категорією, а за реальною імовірністю залишатися на балансі протягом визначеного горизонту. Укрсиббанк може адаптувати цей підхід, спираючись на наявні дані про загальні тенденції ринку та власну структуру клієнтів.

Таблиця 3.7 – Орієнтовна оцінка поведінкової стабільності депозитних залишків АТ «УКРСИББАНК»

Категорія залишків	Імовірність стабільності	Загальний висновок
Поточні рахунки фізичних осіб	30–35 %	Частина коштів фактично є строковими за характером використання
Поточні рахунки юридичних осіб	15–20 %	Високий ризик одномоментного відтоку
Строкові депозити до 3 міс.	60–70 %	Низька передбачуваність пролонгації
Строкові депозити 3–12 міс.	75–85 %	Висока стабільність та придатність для планування
Депозити 12+ міс.	85–95 %	Найбільш надійний ресурс

Оцінка стабільності цього типу дає змогу банку формувати внутрішні стандарти, відповідно до яких управління ліквідністю ґрунтуватиметься не на поточних залишках, а на прогнозованих потоках. Це дозволить зменшити обсяг резервів ліквідності, оптимізувати структуру активів і створити підґрунтя для розширення кредитування після нормалізації ринкових умов.

Суттєвою проблемою, яка впливає зі змісту файлу, є концентрація значної частини ресурсів у корпоративному сегменті, що є типово нестабільним. Великі юридичні особи, як правило, здійснюють періодичні великі платежі, реагують на макроекономічні зміни швидше за роздрібних клієнтів і здатні одночасно вилучати значні суми, формуючи пікові навантаження на ліквідність. Зменшення концентраційного ризику вимагає встановлення допустимих меж частки

найбільших вкладників. Хоча у файлі відсутні точні цифри такої концентрації, аналіз структури пасивів свідчить про доцільність обмеження агрегованої частки ТОП-клієнтів. Внутрішні політики банку повинні передбачати не лише контроль цього показника, а й регулярну оцінку альтернативних сценаріїв, у тому числі шоків відтоків.

Удосконалення управління ризиками депозитної діяльності також потребує систематичного моніторингу валютної структури депозитів. Як зазначено у документі, дедоларизація є стійкою загальносекторною тенденцією, проте для банку важливо не допустити надмірної концентрації у гривневих короткострокових пасивах, які є найбільш чутливими до макроекономічних коливань. Формування внутрішніх лімітів валютного співвідношення, що враховуватимуть як потреби банку у валютній ліквідності, так і коливання обмінного курсу, сприятиме підвищенню стійкості пасивів.

Нарешті, модернізація системи управління депозитними ризиками має бути доповнена розвитком інформаційних технологій. Структура депозитного портфеля, подана у файлі, свідчить про домінування коротких ресурсів, що часто пов'язано з недостатньою залученістю клієнтів до цифрових каналів прийняття фінансових рішень. Використання поведінкової аналітики на основі мобільного застосунку, автоматичної сегментації вкладників, персональних сценаріїв пролонгації та прогнозування відтоків дозволить банку своєчасно реагувати на зміни поведінки клієнтів і формувати таргетовані пропозиції, що стимулюватимуть їх до переходу на строкові продукти.

У підсумку, управління депозитними ризиками в Укрсиббанку повинно набувати не так формального, як аналітичного характеру, ґрунтуючись на розширеному інструментарії кількісних оцінок, прогнозуванні та поведінкових моделях. Тільки за умови інтеграції цих рішень у систему управління активами й пасивами банк зможе забезпечити стабільність ресурсної бази, знизити ключові ризики ліквідності та створити умови для довгострокового розвитку.

Удосконалення управління депозитними ресурсами АТ «Укрсиббанк» потребує системного переходу до моделі стратегічного планування, що поєднує

аналітичні, цифрові, організаційні та комунікаційні рішення. На основі проведеного аналізу видно, що банк має достатній потенціал для нарощування стабільної депозитної бази, однак цей потенціал наразі використовується не повною мірою через структурні дисбаланси у портфелі, недостатню гнучкість депозитних продуктів та обмеженість стимулюючих механізмів. Особливої уваги потребує мінімізація залежності від поточних коштів, які хоча й мають низьку вартість, проте створюють високі ризики ліквідності та погіршують структуру пасивів у середньостроковій перспективі.

Центральною ланкою майбутніх змін має стати створення інтегрованої депозитної стратегії, що поєднуватиме три ключові компоненти: підвищення ефективності залучення ресурсів, оптимізацію вартості залучення та посилення стійкості депозитного портфеля. Перший напрям передбачає запровадження оновленої продуктової лінійки, яка була проаналізована у попередніх етапах та включає інструменти для різних сегментів вкладників. Другий – формування багаторівневої процентної політики, що дозволяє керувати поведінкою клієнтів без різкого зростання вартості ресурсів. Третій – забезпечення прогнозованості й стабільності ресурсної бази шляхом зміцнення моделей управління ризиками, поведінкової оцінки залишків і планування ліквідності.

Важливим елементом є також переорієнтація банку на довгострокові депозитні продукти. Фінансові дані, подані у файлі, засвідчують, що ринок загалом рухається у напрямі збільшення строківості, однак Укрсиббанк має потенціал посилити цей тренд за рахунок власних переваг, зокрема цифрових каналів, швидкої операційної взаємодії та потенціалу до персоналізації пропозицій. З огляду на те, що частка строкових депозитів у банку поступається середньо секторним показникам, необхідним є застосування таргетованих інструментів, що заохочують клієнтів продовжувати строк розміщення. Серед таких інструментів ключову роль можуть відігравати програми пролонгаційних бонусів, диференційованих ставок залежно від історії співпраці, а також цифрові рекомендації, що формуються на основі аналізу індивідуальних операцій клієнта.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у вигляді інтегрованої моделі удосконалення депозитної політики. Саме така модель

дозволяє банку послідовно впроваджувати зміни та оцінювати їхній вплив на структуру, вартість і стабільність ресурсної бази.

Таблиця 3.8 – Інтегрована модель удосконалення управління депозитними ресурсами АТ «УКРСИББАНК»

Напрямок удосконалення	Зміст	Очікуваний результат
Продуктова модернізація	Розширення депозитних продуктів, створення індексованих та комбінованих інструментів	Зростання частки строкових ресурсів
Поведінкова аналітика	Оцінка реальної стабільності коштів, прогнозування відтоку	Підвищення точності планування ліквідності
Процентна стратегія	Диференційовані бонуси, пролонгаційні надбавки, персональні ставки	Зниження залежності від дорогих коротких депозитів
Цифровізація депозитних процесів	Автоматична пролонгація, депозитний конструктор, персоналізовані рекомендації	Підвищення рівня лояльності та конверсії у строкові депозити
Комунікаційні рішення	Інформаційна підтримка клієнтів, персональні повідомлення у застосунку	Переведення коштів до запитання у строкові депозити
Управління ризиками	Внутрішні ліміти, контроль концентрації, модель стабільності залишків	Стабілізація ресурсної бази та зниження ризиків ліквідності

Запровадження такої моделі має здійснюватися поетапно, з урахуванням макроекономічної ситуації та темпів адаптації клієнтів до нових продуктів. Водночас важливо забезпечити внутрішню узгодженість між різними напрямками: продуктова політика повинна бути інтегрована у процентну, а цифрові рішення – підтримувати комунікаційні та маркетингові ініціативи банку. Особливої уваги потребує моніторинг ефективності впроваджених заходів, оскільки лише регулярний аналіз поведінки вкладників дозволить своєчасно коригувати стратегію та зміцнювати конкурентоспроможність банку.

Враховуючи зазначені фактори, «УКРСИББАНК» може забезпечити підвищення частки строкових депозитів, посилити фінансову стійкість та створити сприятливі умови для відновлення кредитної активності після стабілізації економічної ситуації. Комплексність запропонованих заходів дозволить сформувати ресурсну базу, що відповідає вимогам сучасного банківського ринку, забезпечує безперервність операційної діяльності й підвищує стійкість банку до зовнішніх ризиків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість всебічно проаналізувати теоретичні засади, сучасний стан та практичні аспекти управління депозитними ресурсами банку на прикладі АТ «Укрсиббанк». У першому розділі було з'ясовано, що депозитні ресурси становлять фундамент фінансової стійкості будь-якої банківської установи, оскільки саме вони формують основну частину пасивів, забезпечують базу для проведення активних операцій та визначають здатність банку виконувати свої поточні й довгострокові зобов'язання. Депозитні кошти не лише наповнюють ресурсну базу, а й виступають вирішальним фактором у підтриманні ліквідності та формуванні ефективної структури балансу, адже від їхнього обсягу та стабільності залежить можливість банку здійснювати кредитування, інвестування та інші фінансові операції без надмірного використання зовнішніх чи дорогих джерел фінансування. Підкреслено, що в умовах сучасних економічних викликів, зумовлених макрофінансовою нестабільністю, воєнними ризиками та змінами в поведінці клієнтів, українські банки стикаються з труднощами у формуванні стабільної та передбачуваної депозитної бази. Додатковим стримувальним чинником є повільне відновлення кредитування в державі, що знижує мотивацію банків до активного розширення депозитних програм.

Теоретичний аналіз дав можливість комплексно розкрити економічну природу депозитних ресурсів, визначити їхню класифікацію за типами вкладників, строками розміщення, формою залучення та рівнем стабільності. Окремо акцентовано на чинниках, що визначають стійкість депозитної бази: рівень довіри населення до банківського сектору, динаміка процентних ставок, конкурентний тиск з боку інших фінансових інструментів, наявність гарантій держави, а також інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. У межах методологічної частини було розкрито ключові принципи управління депозитами – забезпечення ліквідності, оптимізація вартості залучених ресурсів, збалансування строкової структури, мінімізація ризику відтоку коштів та формування стратегічно виваженої

депозитної політики. Саме ці елементи визначають здатність банків ефективно реагувати на зовнішні зміни, адаптуватися до коливань фінансового ринку та вибудовувати конкурентну перевагу на основі якісного управління ресурсною базою.

Другий розділ був присвячений ґрунтовному аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «Укрсиббанк» та оцінці ефективності його депозитної політики впродовж 2022–2024 років, що дало змогу виявити ключові тенденції розвитку банку в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Використані статистичні матеріали засвідчили істотні коливання фінансових результатів: зменшення чистого доходу, чистого процентного доходу та обсягів комісійних надходжень у 2022–2023 роках, що, своєю чергою, відображає загальне погіршення економічної кон'юнктури та скорочення ділової активності. У 2024 році зафіксовано різкі зміни прибутковості, що є проявом складних адаптаційних процесів, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Попри позитивні тенденції на рівні банківської системи – зростання частки строкових депозитів, дедоларизацію, поступове відновлення довіри населення – структура депозитного портфеля АТ «Укрсиббанк» виявилася недостатньо оптимальною. Переважання коштів до запитання збільшує ризики короткострокових розривів ліквідності та ускладнює можливість прогнозування ресурсної бази. У той час як строкові депозити, що є значно стабільнішими, залишаються меншою частиною портфеля та не забезпечують належного рівня довгострокової фінансової підтримки. Аналіз умов депозитних продуктів (таблиця 2.11) показав, що банк пропонує конкурентні процентні ставки, різні моделі нарахування та виплати відсотків, проте продуктивний ряд потребує модернізації – як у частині гнучкості та персоналізації пропозицій, так і в напрямі цифрової зручності для користувачів.

У третьому розділі було сформовано комплекс практичних напрямів удосконалення системи управління депозитними ресурсами АТ «Укрсиббанк», спрямованих на зміцнення стійкості ресурсної бази та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Серед ключових пропозицій – оновлення продуктової лінійки з урахуванням потреб різних сегментів вкладників, упровадження

поведінкової аналітики, що дає змогу прогнозувати ймовірність відтоку коштів та оптимізувати структуру портфеля, а також коригування процентної політики з урахуванням вартості залучення ресурсів і конкурентного середовища. Особливу увагу приділено розвитку цифрових інструментів управління депозитами: мобільних сервісів, автоматизованих сценаріїв пролонгації, інтелектуальних підказок, персоналізованих депозитних рекомендацій. Наголошено, що вирішальним викликом для банку залишається диспропорція між коштами до запитання та строковими депозитами – перші формують значну частину пасивів, проте не є надійним джерелом у довгостроковій перспективі. Запропоновані заходи орієнтовані не лише на перегляд продуктів, а й на глибинну трансформацію підходів до роботи з клієнтами, включно з індивідуальними стимулами, сегментацією, удосконаленими програмами лояльності та підвищенням якості комунікацій. Реалізація таких ініціатив дозволить скоротити вартість залучених ресурсів, забезпечити вищу передбачуваність грошових потоків, посилити ліквідність та підвищити загальну конкурентоспроможність банку в умовах мінливого ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління депозитними ресурсами є однією з визначальних умов підвищення фінансової надійності АТ «Укрсиббанк». Система депозитної політики банку має значний потенціал для розвитку, однак для цього необхідні структурні зміни у підходах до формування портфеля, оптимізації ризиків та активного використання цифрових технологій. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зміцнення ресурсної бази, підвищення довіри клієнтів, покращення якісних характеристик пасивів та створення передумов для активізації кредитної діяльності банку після стабілізації макрофінансової ситуації.

Отже, запропонований комплекс удосконалення депозитної політики АТ «Укрсиббанк» є здатним забезпечити підвищення стійкості та ефективності діяльності банку у середньо- та довгостроковій перспективі, що підтверджує доцільність і практичну цінність проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М. Д. Банківські депозити: проблеми систематизації. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством. 2019. С. 269–271.
2. Аналітичний портал Слово і діло [Електронний ресурс]. URL : <https://ru.slovoidilo.ua/2021/03/05/infografika/jekonomika/kapitalnyeinvesticiiekonomiku-ukrainy-kak-menyalsya-pritok-2016-2020-godax>.
3. Андрушків Т. Депозитна політика комерційного банку та напрями її вдосконалення в умовах економічної кризи / Т. Андрушків // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє : щорічник. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – Вип. 17. – С. 3-13.
4. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; за заг. ред. А. М. Мороза. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2018. 608 с.
5. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навчальний посібник. / уклад. : О. М. Гладчук, І. Я. Ткачук, В. М. Харабара. – Чернівці : Чернівецький національний ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 208 с.
6. Банківські операції і технології : навч.-метод. посібник / уклад.: О. М. Гладчук, М. Г. Марич, А. В. Марич, М. П. Федішин. – Чернівці : Чернівецький національний ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. – 254 с.
7. Відрядова І. М. Депозити як ресурсний потенціал банку. Національна бібліотека України ім. Вернадського [Електронний ресурс]. URL: www.nbuv.gov.ua.
8. Волкова В. В. Банківська система: навч. Посібник / В. В. Волкова, Н. І. Волкова, О. І. Добровольська. – Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2019. – 168 с.
9. Герасименко Р. А. Депозитна політика банків і фактори, які впливають на її формування. Фінанси, облік і банки. 2011. № 1(17). С. 141–150.
10. Грошово-кредитна статистика НБУ [Електронний ресурс]. URL : <https://bank.gov.ua/files/3.2-Deposits.xls>.

11. Дані статистики фінансового сектору. Кредити, надані депозитними корпораціями. [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sectorfinancial>.
12. Демчук Н. І. Банківські операції : навч. посіб. / Н. І. Демчук, О. В. Довгаль, Ю. П. Владика. – Дніпро : Пороги, 2017. 154 с.
13. Депозитна політика і депозитно-позиковий процент як інструменти впливу на грошові потоки банківського сектору. [Електронний ресурс]. URL : <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/112955/1/Tarasov-2012b.pdf>.
14. Депозитні продукти Акціонерного товариства «Міжнародний інвестиційний банк» для юридичних та фізичних осіб. [Електронний ресурс]. URL: https://minfin.com.ua/ua/deposits/bank_ii-bank/.
15. Добровольська О. В. Економічний зміст, види та місце депозитних зобов'язань / О. В. Добровольська, С. В. Качула, О. В. Письменников. [Електронний ресурс]. – Дніпро : Пороги, 2020. С. 162–173.
16. Довше і прибутковіше. Банки пропонують українцям багаторічні депозити. Інформаційне агентство «Фінансовий клуб». [Електронний ресурс]. URL: <http://finclub.net/ua>.
17. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редколегія: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2014. – Т. 1. – 864 с.
18. Енциклопедичний словник бізнесмена. Менеджмент, маркетинг, інформатика / за заг. ред. М. Молдованова. Київ : Техніка, 2008. 265 с.
19. Євдокимова Н. В. Характеристика складових формування власних засобів комерційного банку / Н. В. Євдокимова // Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». 2018. – Том 1 (264). – С. 119–125.
20. Житар М.О., Ананьєва Ю.В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ / О. М. Житар, Ю. В. Ананьєва // Економічний вісник університету. – 2019. – № 40. – С. 134–140.
21. Закон України «Про банки і банківську діяльність». [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.

22. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.
23. Закон України «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб». [Електронний ресурс]. URL: <http://rada.gov.ua>.
24. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору до 2025 року / Міністерство фінансів України. [Електронний ресурс]. URL: http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf.
25. Золотарьова О. В. Модифікація депозитної політики комерційних банків України. Економіка та держава. 2015. – № 2. – С. 65–69.
26. Коваленко В. В. Депозитна політика банків України: реалії та розвиток на майбутнє. Електронне наук. фахове видання: Глобальні та національні проблеми економіки. – 2020. – № 4. – С. 834–837.
27. Манцуров І. Г. Економічна статистика: підручник : у 2 ч. – Ч. 1. Макроекономічна статистика / І. Г. Манцуров, А. М. Єріна, О. К. Мазуренко. Київ : КНЕУ, 2013. – 325 с.
28. Матвеев В. В. Дослідження депозитного портфелю як інструменту ресурсної політики / В. В. Матвеев // Молодий вчений. – 2018. № 3(2). – С. 660-664.
29. Мельничук Н. Ю. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази / Н. Ю. Мельничук. [Електронний ресурс]. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/28.pdf.
30. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України N 315 від 02.06.2009 р. [Електронний ресурс]. URL : <http://zakon.nau.ua>.
31. Методика розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) : Рішення Правління Національного банку України 24.12.2019 № 1001-рш. [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1001500-19#Text>

32. Офіційний сайт Акціонерного товариства «Міжнародний інвестиційний банк». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ii-bank.com.ua/uk/corporate-clients>.

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Офіційний сайт НБУ. Довідник банківських установ України. [Електронний ресурс]. URL: <https://old.bank.gov.ua/control/uk/bankdict/bank?id=42756>.

35. Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03>.

36. Про затвердження порядку фінансування робіт запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій : Постанова Кабінету міністрів України від 4 лютого 1999 р. №140. Зі змінами та доповненнями. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KP990140?an=71>.

37. Росола У. В. Оцінка сучасного стану депозитного ринку України / У. В. Росола, Н. М. Кузьма // Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2018. – № 1 (9). – С. 174–180.

38. Руда О. Л. Депозитна політика банку та механізм її реалізації О. Л. Руда, К. Г. Маркуш // Економічна наука. – 2018. – № 11. – С. 81–84.

39. Руцишин Н. М. Сучасний стан та напрями розвитку депозитної діяльності банків України / Н. М. Руцишин, І. І. Милян // 2019. [Електронний ресурс]. URL : http://visnykonu.od.ua/journal/2019_24_2/22.pdf.

40. Саннікова Н. С. Теоретичні та практичні аспекти ефективності депозитної політики банку / Н. С. Саннікова // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 121–125.

41. Сало І. В. Управління залученням ресурсів банку з депозитних джерел : монографія / І. В. Сало, С. П. Ярошенко. – Суми : Університетська книга, 2011. – 105 с.

42. Тертична Н. В. Удосконалення механізму формування депозитної політики комерційних банків України. [Електронний ресурс]. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.

43. Фінансова звітність Акціонерного товариства «УКРСИББАНК» за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/>.

44. Фінансово-економічний словник : словник-довідник / О. С. Юнін, О. О. Круглова, М. О. Савельєва та ін. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. – 164 с.

45. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.rada.gov.ua>.

ДОДАТКИ