

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Концептуальні основи депозитної політики банку	9
1.1 Економічна сутність та зміст депозитної політики банку	9
1.2 Аналітичне забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку	19
2 Аналітичні характеристики формування та реалізації депозитної політики банків в Україні	29
2.1 Аналіз стану і тенденцій розвитку депозитної політики банків на сучасному етапі	29
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках	38
3 Напрями удосконалення депозитної політики банку за матеріалами АБ «УКРГАЗБАНК»	53
Висновки	70
Список використаних джерел	75
Додатки	80

Вступ

Вплив системних глобалізаційних ризиків, військових загроз та соціально-економічної дестабілізації вимагає пошуку та застосування управлінських концепцій, що відповідають викликам сучасності. Враховуючи те, що процеси залучення фінансових ресурсів вітчизняними банківськими установами, визначають не лише перспективи подальшого їх використання, а й безпосередньо впливають на фінансову стійкість, ліквідність та прибутковість фінансової установи, проблеми управління депозитними ресурсами надзвичайно актуалізуються.

Саме тому, комплексна розробка теоретичних, методичних, організаційних і практичних питань щодо формування та реалізації депозитної політики банку є важливим завданням, вирішення якого дозволить забезпечити стабільний розвиток банківської установи в умовах значного динамізму конкурентного середовища.

Проблемам управління ресурсами і депозитної політики банків приділено значну увагу у працях таких вітчизняних науковців: О. Барановський, О. Вовчак, В. Рисін, Т. Смовженко, Л. Примостка, А. Череп та ін.

Узагальнення та аналіз наукових результатів фундаментальних та прикладних досліджень з даної проблематики дозволили визначити недостатність системних комплексних досліджень, що присвячені питанням управління депозитною діяльністю вітчизняних банківських установ у сучасному динамічному бізнес-середовищі, що обумовило вибір теми, мету та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування й удосконалення концептуальних засад, визначення базових аспектів методичного забезпечення й організаційних складових формування та реалізації депозитної політики банку в умовах сучасного динамічного

конкурентного середовища.

Для досягнення вказаної мети, у роботі були поставлені й вирішені наступні завдання:

- дослідити економічну сутність та зміст депозитної політики банку;
- обґрунтувати аналітичне забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку;
- провести аналіз стану і тенденцій розвитку депозитної політики банків на сучасному етапі;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках;
- визначити напрями удосконалення депозитної політики банку за матеріалами АБ «УКРГАЗБАНК».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації депозитної політики банку.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, організаційні і практичні аспекти формування та реалізації депозитної політики банку в умовах сучасного динамічного конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі використовувались загальнонаукові методи пізнання, зокрема: теоретичне узагальнення, систематизація та групування (при дослідженні сутності поняття «депозит», «депозитна політика»; визначенні принципів та напрямів депозитної політики); порівняння (при визначенні взаємозв'язку видів депозитної політики банку із цілями та факторами її формування); статистичний аналіз і логічне узагальнення (при проведенні аналізу стану і тенденцій розвитку депозитної політики банків на сучасному етапі); інструменти та методи фінансового аналізу (при дослідженні фінансово-господарської діяльності та депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК»); наукового абстрагування, графічної й табличної інтерпретації – при розробці рекомендацій щодо удосконалення депозитної політики банку).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі і нормативно-правові акти України, статистичні дані Національного банку України та окремих банків, фінансова звітність АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2021 роки, монографії, навчальні посібники та підручники, наукові періодичні видання економічного профілю.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

– концептуальні засади формування та реалізації депозитної політики банку, шляхом конкретизації змісту та послідовності активізації блоків структурних модулів концепції формування адаптивної депозитної політики банку, визначення факторів формування меж депозитної політики банку, формування збалансованої системи цілей депозитної політики банку у відповідності до обґрунтованих діагностично стратегічних альтернатив (песимістичної, оптимістичної, інерційної);

дістали подальшого розвитку:

– загальнотеоретичні основи формування та реалізації депозитної політики банку, на основі визначення ключових змістових базисів та конкретизації змісту поняття «депозитна політика банку» й організаційні складові – шляхом обґрунтування моделі аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку, що орієнтовані на необхідність врахування впливу сучасного динамічного конкурентного середовища при обґрунтуванні управлінських рішень.

Основні положення кваліфікаційної роботи відображені у 1 науковій праці [42] загальним обсягом 0,23 друк. арк.

Основні положення, результати проведених досліджень доповідалися й отримали схвальну оцінку на 1 науково-практичній конференції: III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (16 листопада 2022 р.), м. Хмельницький, ХНУ.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок (без додатків). Робота містить 16 таблиць, 20 рисунків, 5 додатків та список використаних джерел із 48 найменувань.

1 Концептуальні основи депозитної політики банку

1.1 Економічна сутність та зміст депозитної політики банку

“Завдяки банківській системі, фінансовий капітал може перейти з процесу накопичення у процес використання, тим самим забезпечуючи колообіг грошових коштів, підтримуючи механізм розподілу та перерозподілу капіталу між окремими галузями економіки та піклуючись про доходи населення. Провідним завданням банківської системи кожної держави є сприяння економічного приросту шляхом забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів, адже саме банківський сектор здатний акумулювати тимчасово вільні грошові кошти фізичних осіб із їх подальшим використанням для фінансування різних галузей економіки” [46, с. 161].

Враховуючи це, надзвичайно важливими є питання регулювання та вдосконалення депозитної діяльності вітчизняних банківських установ. Водночас загальна ефективність депозитної діяльності банку значною мірою визначається ефективністю формування та реалізації депозитної політики, призначення якої полягає у встановленні граничних розмірів депозитної бази.

Питанням щодо залучення ресурсів банківськими установами та ефективності депозитної політики присвячені праці таких вчених як: О. В. Дзюблюк, О.М. Бартош, В. В. Корнєєва, В. М. Ляховецької, М. В. Горун, С. М. Еш, С. В. Науменкової, В. І. Міщенко, С. В. Міщенко та ін.[3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 15; 19; 20; 24; 25; 27; 28 та ін.]. Проте, зважаючи на сучасні умови розвитку банківської системи України існує потреба у подальшому дослідженні даної проблематики.

Зважаючи на специфіку діяльності банківської установи, де переважно фінансові ресурси формуються за рахунок не власних, а залучених та

запозичених коштів, роль депозитних ресурсів для стабільного функціонування та розвитку банку є однією з визначальних.

Фактично депозитні ресурси являють собою кошти, розміщені в банку для зберігання, що використовуються для проведення подальшої банківської діяльності, зокрема активних банківських операцій з метою отримання прибутку, власникам цих коштів банк зобов'язується виплачувати відсотки.

Так, як «депозит» є базовою економічною категорією депозитної політики банку, вважаємо за необхідне детальніше зупинитись на розгляді його сутності. Вперше науковці зустрілись з поняттям «*depositum*» при дослідженні римського права. Тоді трактування цього слова пов'язували із договором в якому одна сторона передає річ на зберігання іншій. Також можна передбачити, що крім особистих речей передавали й гроші. Відповідно згодом з'явилося поняття «*depositum irregulare*», яке означало, що, особа, передаючи у власність свої грошові чи матеріальні цінності, дозволяла ними користатись, а по закінченню домовленостей отримувала свої заощадження чи таку саму кількість товару, як й передала на зберігання. Поява перших фінансових установ, що залучали кошти клієнтів під відсоток, сприяла збільшенню доходів населення, зацікавлюючи у розміщенні коштів під відсоток, для отримання додаткового або й основного прибутку.

Щодо розуміння сутності цього поняття вітчизняними економістами, то зокрема Череп А.В. та Андросова О.Ф. визначають депозит як «грошові кошти в національній та іноземній валюті, що передані їх власником або іншою особою за його дорученням в готівковій або безготівковій формі на рахунок власника для зберігання на певних умовах» [45].

Схожим є визначення, подане Тиркалом Р.І.: «депозит – це грошові кошти у готівковій або безготівковій формі, у національній або іноземній валюті, що передані банку їх власником або третьою особою за дорученням та за рахунок власника для зберігання на певних умовах» [43].

Герасимович А.М., Алексеєнко М.Д., Парасій-Вергуненко І.М. під депозитом розуміють «зобов'язання банку за тимчасово залученими коштами фізичних та юридичних осіб або цінними паперами за відповідну плату» [12].

У джерелах нормативно-правового забезпечення банківської діяльності в Україні визначення депозиту можна знайти у Положенні «Про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій та операцій з ощадними сертифікатами банку» [2], відповідно до якого «вклад (депозит) – грошові кошти в готівковій або безготівковій формі у валюті України або в іноземній валюті або банківські метали, які банк прийняв від вкладника або які надійшли для вкладника на договірних засадах на визначений строк зберігання чи без зазначення такого строку (під процент або дохід в іншій формі) і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору».

Депозитна політика є однією з складових частин широкого спектру політики банку, являючи собою складне економічне явище.

Вивчення зарубіжних та вітчизняних фахових джерел щодо питання тлумачення поняття «депозитна політика» банку, вказує на відсутність єдиної точки зору.

Економістами Р. Коцовська [26] та О. Бартош [4] депозитна політика розглядається як стратегія й тактика, проте відповідне тлумачення не є комплексним, так як воно не висвітлює чіткий взаємозв'язок процесу залучення банківських ресурсів із політикою їх розміщення.

Окремі науковці І.Мельникова [29], С. Еш. [20] визначають депозитну політику як систему заходів із залучення коштів вкладників на депозити й ефективного управління процесом залучення.

Е. Московець, Л. Мочалова [30] та Р. Герасименко [11] при тлумаченні даного терміну за основний базис розуміння сутності вважають політику залучення коштів.

Синяк А. А., Горчакова І. А. [41] розкривають сутність депозитної політики як механізму реалізації інтересів усіх суб'єктів депозитного ринку.

Вважаємо, що їх визначення є досить загальним і не містить деталізації дії цього механізму.

Результати проведеного у роботі аналітичного узагальнення визначень категорії «депозитна політика» (таблиця 1.1) дозволили визначити ключові бази розуміння її сутності: стратегія і тактика; система заходів формування та управління; політика залучення коштів; механізм реалізації інтересів.

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до визначення категорії «депозитна політика» *

Автор, джерело	Визначення	Базис розуміння сутності
О. Бартош [4], Р. Коцовська [26],	«Стратегія і тактика банку щодо залучення грошових коштів вкладників та інших кредиторів і визначення найефективнішої комбінації таких джерел» [4, 26]	Стратегія і тактика
І.Мельникова [29], С. Еш. [20]	«Комплекс заходів щодо формування асортименту високоякісних депозитних послуг, різноманітних форм і методів залучення коштів із метою гарантування стійкості і надійності депозитної бази для забезпечення конкурентних переваг банку на фінансовому ринку» [20, 29]	Система заходів формування та управління
Е. Московець, Л. Мочалова [30]	«Політика у сфері залучення банком тимчасово вільних грошових коштів юридичних і фізичних осіб у вклади або на певний термін, або до запитання» [30]	Політика залучення коштів
Р. Герасименко [11]	«Банківська політика щодо залучення грошових коштів вкладників у депозити (вклади) та ефективного управління процесом залучення цих коштів» [11]	
А. Синяк, І. Горчакова [41]	«Механізм реалізації інтересів усіх суб'єктів депозитного ринку, спрямований на оптимізацію витрат щодо залучення коштів на депозитному ринку за умови їх ефективного використання» [41]	Механізм реалізації інтересів

* Систематизовано автором

Таким чином, критичний аналіз змістових характеристик, їх спільних рис і відмінностей з урахуванням управлінського аспекту, виступив основою для формування власного визначення «депозитної політики банку» як системи заходів формування і управління залученими ресурсами банківської установи з метою оптимізації структури депозитної бази для забезпечення ефективного функціонування у динамічному конкурентному середовищі.

Мета депозитної політики на рівні банку полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку та вдосконаленні банківської діяльності у процесі залучення ресурсів, розвитку депозитних операцій й підвищенні їх ефективності.

Депозитна політика є однією зі складових частин процесу управління діяльністю банку. Як і управління будь-яким економічним процесом, управління депозитними операціями має насамперед містити в собі завдання й напрями для розвитку депозитних операцій та підвищення їх ефективності.

Враховуючи вищезазначене вважаємо, що основними завданнями депозитної політики вітчизняних банківських установ в умовах нестабільного фінансового середовища є:

- підтримка достатнього рівня ліквідності;
- удосконалення асортиментного ряду депозитних програм;
- активізація роботи по підвищенню якості існуючих банківських послуг у сфері депозитного обслуговування клієнтів;
- запровадження сучасних інноваційно-інформаційних технологій та удосконалення бізнес-процесів для нарощення депозитного портфеля;
- забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості між депозитними та кредитними операціями щодо їх обсягів та термінів;
- підтримання позитивного іміджу та використання технологій маркетинг-менеджменту із застосуванням клієнтоорієнтованого підходу.

«Депозитна політика передбачає визначення необхідної комбінації депозитів за видами, термінами, вартістю для того, щоб в рамках управління процесом залучення грошових коштів сформувати депозитний портфель,

який надалі забезпечуватиме подальше ефективне використання наявних у розпорядженні банку коштів» [16, с. 49].

Основні принципи формування та реалізації депозитної політики банку наведено у Законі України «Про банки і банківську діяльність» [1], які можна розділити на загальні й специфічні (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи формування та реалізації депозитної політики банку*

Принципи		Характеристика
Загальні принципи	Наукової обґрунтованості	Базується на новітніх досягненнях науки та передового досвіду з урахуванням дії економічних законів у межах конкретного банку з використанням науково обґрунтованих методик
	Цілісності системи	Депозитна політика вступає як підсистема політики банку в цілому. Вона має первинний характер щодо політики у сфері активних операцій
	Комплексного підходу	Розроблення теоретичних основ, пріоритетних напрямів депозитної політики та оцінка дохідності від розміщення депозитів із погляду стратегії розвитку банку
	Оптимальності та ефективності	Розроблення ефективних та оптимальних для цього етапу розвитку банку активних напрямів і методів. Визначає цілі й обсяги залучених банківських ресурсів та ефективну їх реалізацію
Специфічні принципи	Єдності елементів	Усі елементи депозитної політики розглядаються не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності
	Забезпечення оптимального рівня витрат	Характеризує цінову політику банку, вміння керівництва банку адекватно реагувати на зміни ринкових цін на депозити для регулювання прибутковості та зниження очікуваних витрат. Відсоткові ставки орієнтовані на ринкову кон'юнктуру
	Безпеки операцій банку	Характеризує систему захисту економічних інтересів клієнтів щодо збереження банківської таємниці за їх рахунками, а також підтримання оперативної ліквідності банку
	Забезпечення надійності	Від надійності банку залежить рівень ризику клієнта щодо повернення депозиту і сплати відсотків. Якість і кількість залучених коштів відображають стабільність і надійність банку.

* Складено на основі [1; 3; 6; 7; 18; 39; 40 та ін.]

Варто зауважити, що загальні принципи, які наведені у таблиці 1.2, є характерними як для банків, так і для інших фінансово-кредитних установ, які функціонують на даному сегменті ринку. До переліку специфічних принципів належать лише внутрішньобанківські, які пов'язані із здатністю банку залучати вільні грошові кошти й розміщувати отримані ресурси так, аби максимізувати прибутки і мінімізувати витрати, яких зазнає банк під час залучення депозитних коштів.

Дотримання відповідних принципів є досить важливим не лише для банківської установи, а й для клієнтів, адже обираючи банк, в який вкласти кошти актуальними стають питання аналізу діяльності банку, розгляду інформації про те, яким чином банк розпоряджається отриманими коштами, які напрями їх вкладання, принципи роботи персоналу, його кваліфікація.

Також важливими є питання забезпечення оптимального рівня витрат банку та безпеки проведення депозитних операцій із урахуванням особливостей національного грошово-кредитного ринку. Щодо контролю над реалізацією розробленої депозитної політики, то даний принцип є невід'ємним й вагомим елементом організації депозитного процесу, що використовується для захисту інтересів клієнтів нерозголошенням персоналом банківської таємниці.

Отже, дотримання зазначених принципів формування та реалізації депозитної політики банку дає банку змогу сформуванню стратегічних та тактичних напрямів організації депозитного процесу, забезпечуючи ефективність та удосконалення його депозитної політики.

Національний банк України (НБУ), як регулятор банківського ринку також відіграє важливу роль у формуванні й реалізації депозитної політики вітчизняних банків, зокрема через заходи спрямовані на регламентацію правил залучення депозитів та формування банківських ресурсів. Необхідність вказаної регламентації зумовлена тим, що заощадження – це специфічний вид фінансових ресурсів, на основі яких формуються кредитні гроші, які збільшуються відповідно величині грошово-кредитного мультиплікатора. У

разі відсутності такої регламентації регулятора процес може перетворитися у неконтрольований, відбудеться розбалансування грошового обігу та може бути спричинене знецінення національної грошової одиниці.

Виділяють два види державної депозитної політики [45]:

– консервативна політика – здійснюється за умов великого рівня інфляції, росту цін у країні та спаду виробництва, її метою є посилення депозитної дисципліни та обмеження грошово-кредитних установ, що відкривають поточні безстрокові рахунки (чекові вклади);

– ліберальна політика – ефективна за незначного рівня інфляції, її мета полягає у збільшенні депозитно-кредитних грошей, що може стимулювати економічну активність і вихід економіки з кризи.

«Кожен банк як суб'єкт депозитного ринку реалізує свої інтереси під впливом депозитної політики центрального банку. Депозитна політика банку спрямована на оптимізацію витрат щодо залучення коштів на депозитному ринку та їх ефективне використання. Такий механізм реалізації інтересів суб'єктів депозитного ринку формує ціну на депозитні кошти, що значною мірою залежить від ринкових процентних ставок та структури депозитної бази, управління якою має велике значення для регулювання прибутковості та зниження витрат. Дорогі депозитні ресурси призводять до зростання процентних витрат, а висока питома вага низькооплачуваних ресурсів підвищує рентабельність, але знижує ліквідність» [39].

Напрями депозитної політики у системі управління діяльністю банку, визначені Бартошем О.М. [4] є наступні: аналіз депозитного ринку, визначення цільових ринків для мінімізації депозитного ризику, мінімізація витрат у процесі залучення коштів на депозити, оптимізація управління депозитним та кредитним портфелями банку, підтримка ліквідності банку і підвищення його стійкості (рисунок 1.1).

«Комерційному банку важливо розробляти депозитну політику насамперед тому, що це дає можливість регулювати, управляти,

раціонально організувати взаємини між банком і його клієнтами щодо зворотного руху коштів» [17, с. 127].



Рисунок 1.1 – Напрями депозитної політики банку

(складено на основі інформації [4; 7; 10; 16; 18; 39; 40; 42 та ін.]

Розрізняють три види депозитної політики банку:

– поміркована – реалізується в разі орієнтації розміру депозитних ставок на їх ринковий рівень;

– агресивна – банк збільшує обсяги власних ресурсів шляхом пропонування високого рівня процентних ставок по депозитах й зниження цін на розрахунково-касове обслуговування, спостерігається активне застосування нецінових методів;

– консервативна – банк розширює власну діяльність шляхом встановлення процентних ставок, виходячи із власних можливостей їх сплати, відповідності строкам, планових активних операцій, при цьому ціни на розрахунково-касове обслуговування є високими, застосування нецінових методів реалізації мінімальне.

Вважаємо, що ключовими факторами при обранні певного виду депозитної політики банку виступають дохідність, ризик та фінансова стійкість, в свою чергу основне завдання фінансових менеджерів – оптимальне їх поєднання в залежності від стадії життєвого циклу фінансової установи, ринкової частки, інтересів власників (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок видів депозитної політики банку із цілями та факторами її формування*

Вид депозитної політики банку	Ціль формування	Фактори		
		Дохідність	Ризик	Фінансова стійкість
Поміркована	Збільшення частки присутності на депозитному ринку	Середня	Середній	Середня
Агресивна	Одержання максимального прибутку	Висока	Високий	Низька
Консервативна	Збереження досягнутих позицій на депозитному ринку	Низька	Низький	Висока

* Складено автором на основі узагальнення інформації [3; 13; 16; 18; 35; 36; 39; 40; 42 та ін.]

«Оптимізуючи процес формування ресурсної бази, банківські установи зможуть зміцнити стійкість усієї кредитно-депозитної системи країни, підвищити свій рівень довіри з боку інвесторів, вкладників і кредиторів, а також збільшити її роль у стимулюванні збалансованого розвитку усіх галузей і секторів господарства та інтенсивного зростання економіки України загалом» [19, с. 133].

Таким чином, депозитна політика повинна відповідати загальним стратегічним цілям банку і його банківській політиці, а всі інструменти, які використовуються при організації депозитного процесу, мають забезпечувати формування такого депозитного портфеля, який дозволив би отримати максимальний прибуток при мінімальних витратах і ризиках.

На основі вищевикладеного можемо підсумувати, що зміст депозитної політики банку проявляється у забезпеченні фінансової стабільності та стійкості, покращенні показників рентабельності, ліквідності, надійності, відповідності процесів її формування та реалізації загальній концепції забезпечення конкурентоспроможності банку.

1.2 Аналітичне забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку

Ефективність формування та реалізації депозитної політики банку, як і прийняття окремих управлінських рішень в процесі управління залученням депозитних ресурсів визначається значною мірою повнотою, своєчасністю й адекватністю методів і прийомів аналітичних досліджень, які здійснюються суб'єктами управління. Ефективність проведення аналітичних процедур, в свою чергу, залежить від сформованої методичної бази та інформаційного забезпечення проведення аналізу.

Безумовним є те, що розвиток будь-якої економічної системи не може бути успішним та результативним без детального аналізу досягнутого рівня, окреслення подальших перспектив й орієнтирів і пошуку адекватних можливостей досягнення поставленої мети, водночас реалізація кожного із цих завдань вимагає відповідного аналітичного забезпечення.

В сучасних умовах багатоваріантності, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища, роль і значення аналітичних процедур продовжує зростати, в свою чергу аналітичне забезпечення виступає невід'ємною складовою процесу управління діяльністю банківської установи загалом та за окремими напрямками зокрема. У процесі управління депозитною діяльністю непоінформованість є недопустимою, адже депозитні операції супроводжується значною кількістю ризиків, які впливають на її результативність, що може негативно впливати на фінансовий стан банку.

Фактично аналіз є не просто елементом ефективного управління депозитною діяльністю банку, а й тим базисом, який дозволяє оцінити зовнішні умови функціонування, конкурентні виклики, внутрішні потреби та можливості, а, отже, виступає передумовою для прийняття будь-яких управлінських рішень. «І, якщо законодавчі та нормативні обмеження захищають банки від надмірних ризиків, недобросовісної конкуренції, шахрайств та банкрутств і є факторами зовнішнього регулювання депозитної діяльності, то на основі аналізу, аудиту та контролю (причому два останні елементи також базуються на аналізі) здійснюється внутрішнє регулювання (саморегулювання)» [15].

Аналітичні дослідження здійснюються до прийняття управлінського рішення, в процесі й після нього для оцінки результату. Зважаючи на це, фінансово-економічний аналіз депозитної діяльності і об'єктів депозитного менеджменту є етапом, операцією й одним із основних умов забезпечення якості та ефективності прийнятих управлінських рішень.

Основні завдання аналізу щодо досліджуваної проблематики – забезпечення обґрунтованості при пошуку оптимальних рішень при формуванні

депозитної політики і загальна оцінка ефективності її реалізації та результативності.

Застосування сучасних технологій менеджменту й розвиненого інструментарію аналітичних досліджень виступає гарантією успішної депозитної діяльності банків, забезпечуючи підвищення ефективності фінансового менеджменту в мінливому середовищі. Також більшість вчених-економістів вказують на існування взаємозв'язку аналізу із процесом управління депозитною діяльністю й депозитною політикою банку. Вивчення специфіки депозитної діяльності свідчить, що управлінський процес у сучасному банку на всіх рівнях управління – банківська система, окремий банк, структурні підрозділи банку – ґрунтується на аналітичних дослідженнях.

Узагальнюючи напрацювання у даній сфері, вважаємо, що аналітичне забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку – це сукупність аналітичної інформації, методів її обробки та аналізу, форм представлення, а також організаційна, методична й інтелектуальна діяльність щодо збору, систематизації, аналізу, зберігання і використання інформації, яка дозволяє сформувати процес ефективного та виваженого управління депозитною діяльністю банківської установи орієнтованого на досягнення визначених цілей.

Метою аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку є підтримка процесу управління депозитними операціями на всіх етапах й оцінка ефективності його здійснення.

В контексті цього можна виділити завдання, які ним реалізуються, зокрема: завдання аналізу ефективності формування депозитної політики та завдання аналізу ефективності реалізації депозитної політики банку.

Щодо інструментарію аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку, то до нього слід відносити сукупність різновидів, підходів, прийомів й методів аналізу об'єктів управління депозитною діяльністю.

Так, в даному сегменті аналітичної роботи актуальними до застосування будуть: методи порівняння, коефіцієнтів, групувань, операційно-вартісний аналіз, горизонтальний, вертикальний та факторний аналіз, методи табличного відображення й графічного представлення, а також методи статистичного й економіко-математичного аналізу.

За періодами проведення аналітичні дослідження формування та реалізації депозитної політики банку можна розподілити на: попередній аналіз (застосовується для обґрунтування відповідних управлінських рішень та формування планів стосовно залучення банком депозитних ресурсів); поточний (використовують для оперативної оцінки змін визначених показників, зокрема – обсягів та структури депозитних коштів, визначення відхилень та з'ясування причин їх виникнення, своєчасного проведення заходів їх усунення); підсумковий (слугує для визначення ефективності прийнятих управлінських рішень).

Щодо типів аналізу формування та реалізації депозитної політики банку, то доцільно розмежовувати повний (об'єктом дослідження виступають всі депозитні ресурси банку) та вибіркового аналізу (об'єктом дослідження є певні аспекти депозитної політики або окремі види депозитних ресурсів).

За частотою аналіз формування та реалізації депозитної політики банківської установи можна виділити – разовий (проводиться за потребою, наприклад у разі зміни керівництва чи акціонерів або форс-мажорних обставин) та періодичний аналіз (проводиться систематично через певний інтервал часу – щоденно, щотижнево, щомісячно, щоквартально, щорічно).

В системі аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку важливим є розуміння ієрархії аналізу:

- стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, побудова прогнозних моделей розвитку банку);
- тактичний (дескриптивні моделі, що засновані на використанні інформації звітності);

– оперативний (моделі, які встановлюють нормативи показників депозитних ресурсів банку та аналізу відхилень фактичних даних від них).

Проте, широкий спектр складових визначеного інструментарію аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку може ускладнювати ефективність проведення аналітичних процедур. Тому, відповідно до викликів сьогодення та необхідності адаптації управлінського процесу до змін внутрішнього та зовнішнього середовища особливо важливими є аспекти оптимізації аналітичних досліджень у відповідності до мінімізації затрат часу, фінансових і трудових ресурсів.

Враховуючи вищезазначене, на основі узагальнення інформації фахових джерел з даної тематики [3; 4; 10; 15; 16; 39; 40 та ін.] пропонуємо для удосконалення концептуальних засад формування та реалізації депозитної політики банку застосовувати модель аналітичного забезпечення (рисунок 1.2).

Об'єктами, що підлягають аналітичному дослідженню, у найбільш загальному вигляді, є не тільки депозитна діяльність, її результати (депозитні ресурси і ризики депозитної діяльності), а й фактори, які чинять на неї вплив на макро-, мезо- і мікрорівнях. Також при формалізації об'єктів аналітичного забезпечення необхідно враховувати інформаційне поле аналітичних досліджень. В процесі досліджень постає необхідність конкретизації об'єктів аналітичного вивчення, рівень деталізації яких залежить від суб'єкта, мети і завдань дослідження, етапу управлінського процесу, специфіки застосованих управлінських процедур та обсягів доступної інформації.

Для формування аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку важливим є визначення його суб'єктів, до складу яких належать ті, хто безпосередньо здійснює аналіз і ті, що використовують результати аналітичної роботи для обґрунтування управлінських рішень на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях (тобто мається на увазі представники менеджменту банку та безпосередньо ті, хто задіяний у процесі управління депозитною діяльністю).

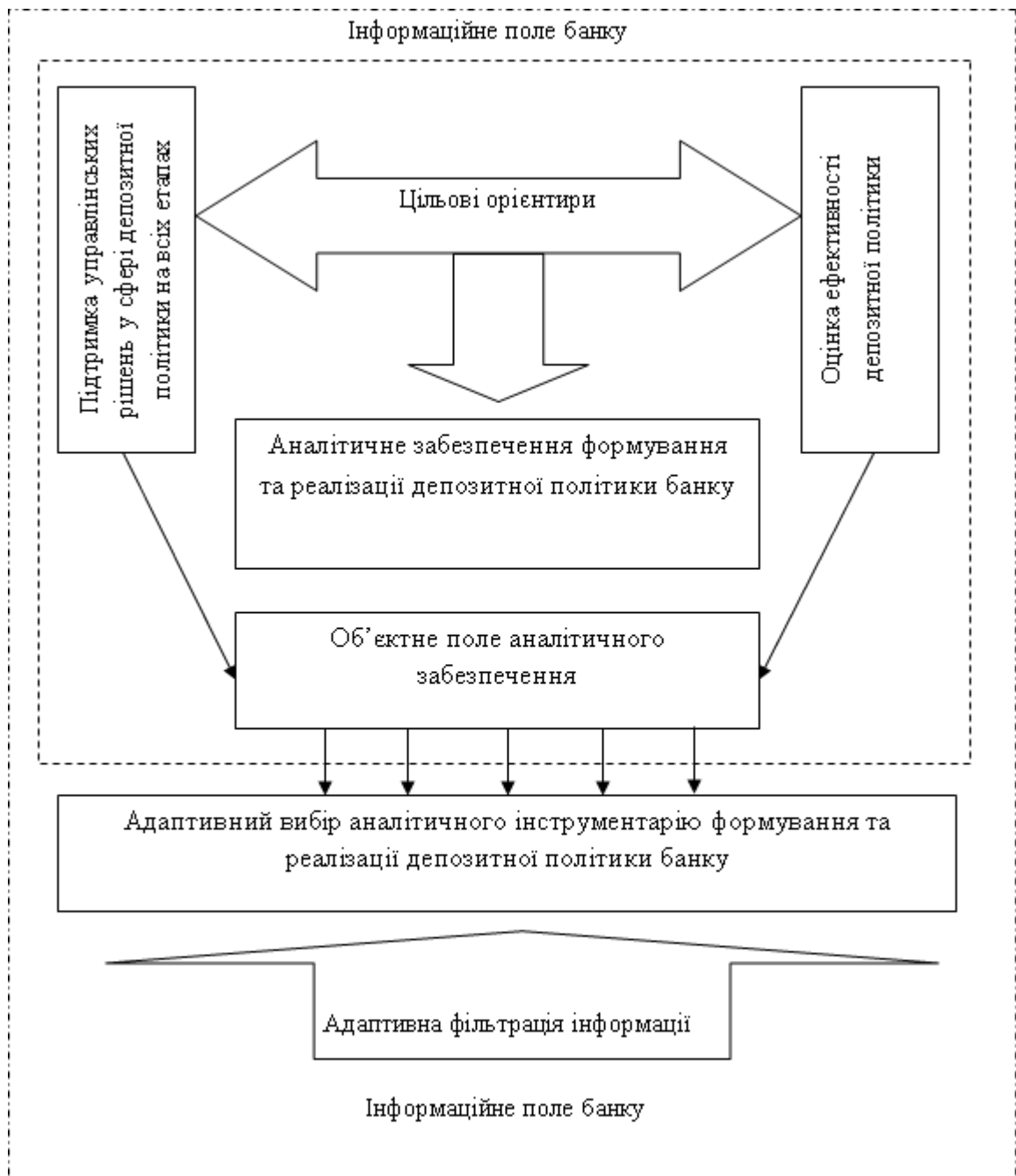


Рисунок 1.2 – Модель аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку

(складено автором на основі узагальнення інформації [3; 4; 10; 15; 16; 39; 40 та ін.]

Технологія аналітичного забезпечення депозитної політики банку має на меті не лише забезпечення виконання завдань підтримки її формування та оцінки ефективності, але й врахування адаптивного характеру. Отже, для досягнення цілей депозитної політики банківської установи важливою є

ефективна технологія аналітичного забезпечення, що вважаємо за доцільне реалізовувати за підходом, представленим на рисунку 1.3.

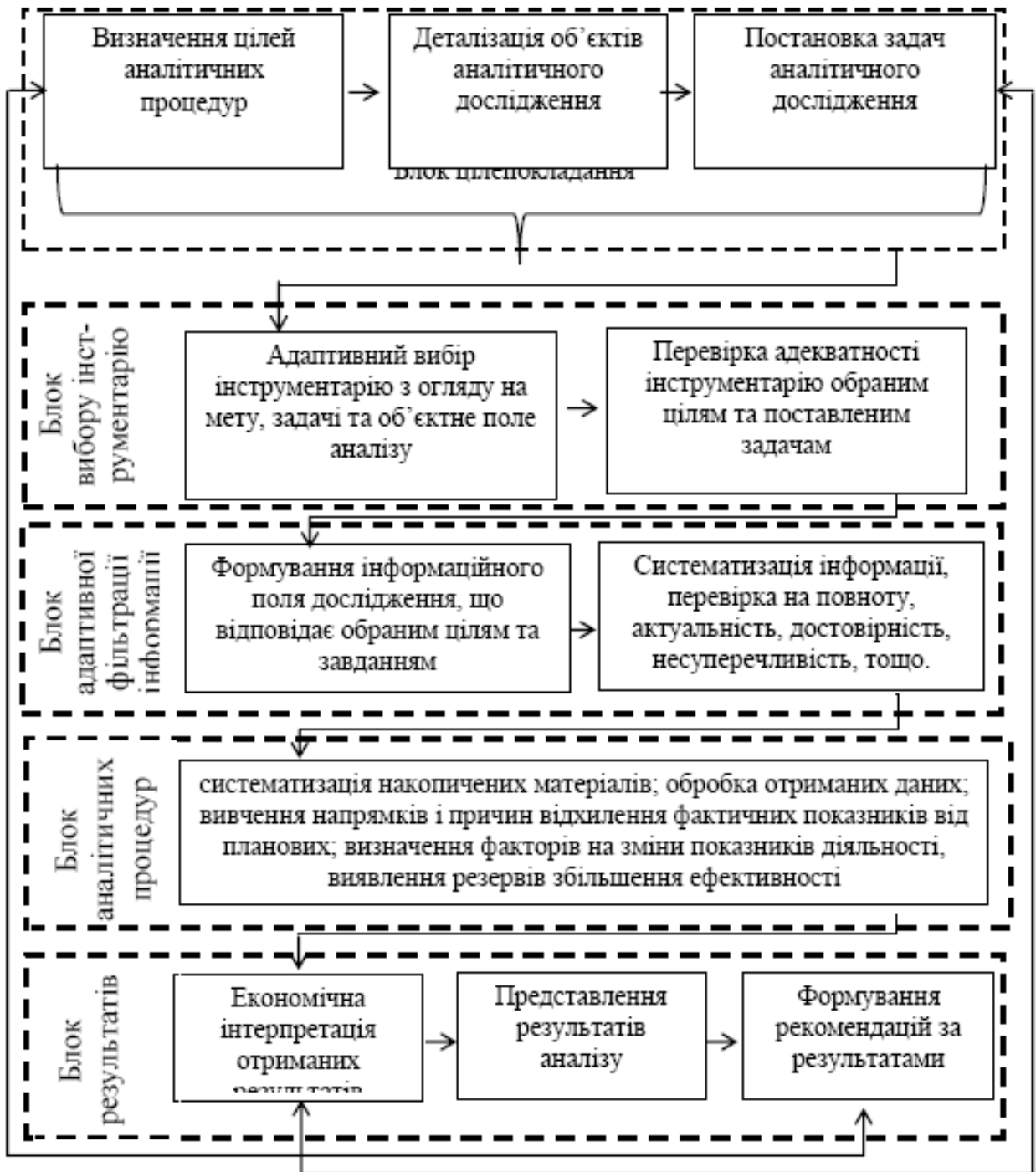


Рисунок 1.3 – Технологія аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку на основі адаптивного підходу

(складено автором на основі узагальнення інформації [3; 4; 10; 15; 16; 39; 40 та ін.]

Запропонована технологія аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку, побудована на основі адаптивного підходу, дозволяє максимізувати результативність аналітичних процедур й досягти необхідного результату із мінімальними витратами ресурсів (часових, фінансових, трудових, тощо) завдяки відбору в кожному блоці технології елементів, які відповідають поставленим завданням.

Ефективність аналізу щодо формування та реалізації депозитної політики банку передбачає вибір відповідного інструментарію, який дозволяє досягати цілей і реалізувати поставлені завдання із найменшими витратами часу, фінансових й трудових ресурсів. При цьому аналітичний інструментарій повинен обиратися, виходячи з окреслених завдань (блок узагальнення цілей), базуватися на відфільтрованій інформації, яка відповідає вимогам достатності, адекватності, актуальності, релевантності, повноти, тощо (блок адаптивної фільтрації інформації) та враховувати можливості належної обробки інформації (блок аналітичних процедур) й забезпечувати виконання поставлених завдань і формування рекомендацій за результатами (блок результатів).

Таким чином, побудована у роботі модель аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку дозволяє здійснювати вибір інструментарію аналізу, враховуючи об'єктне поле аналітичного забезпечення, формуючи інформаційне поле дослідження, яке обмежується поставленими завданнями.

За результатами аналізу розриву в ресурсах й компетенціях банку та очікуваних змінах конкурентного середовища банк може визначити необхідні зміни депозитної політики.

Інструментарій аналізу внутрішнього середовища формування та реалізації депозитної політики банку у розрізі об'єктів аналітичних досліджень відображено у таблиці 1.4.

Зокрема, для аналітичних досліджень формування та реалізації депозитної політики банку окрім традиційних показників фінансового,

статистичного, економіко-математичного аналізу, які орієнтовані на визначення рівня витратності залучення ресурсів та ефективності розміщення залучених коштів, пропонується використовувати збалансовану систему показників (BSC).

Таблиця 1.4 – Інструментарій аналізу внутрішнього середовища формування та реалізації депозитної політики банку у розрізі об'єктів аналітичних досліджень*

Об'єкти аналітичних досліджень	Інструментарій аналізу
Депозитні ресурси	фінансовий, статистичний, економіко-математичний аналіз
Процеси формування та реалізації депозитної політики	фінансовий, статистичний аналіз
Ризики депозитної діяльності	експертні методи, GAP-аналіз, аналіз дюрації, VAR-аналіз, стрес- та бек-тестування
Результативність депозитної діяльності	фінансовий, статистичний, економіко-математичний аналіз, BSC
Ефективність реалізації депозитної політики	фінансовий, статистичний, економіко-математичний аналіз, BSC
Внутрішні фактори, що впливають на депозитну діяльність	SNW, SPASE та SWOT аналіз

* Систематизовано автором на основі [10; 12; 15; 17; 22; 27; 28; 30; 40 та ін.]

Враховуючи існуючі модифіковані варіанти BSC, дана система оцінювання може слугувати універсальним інструментом серед існуючих, що дозволяє узгодити тактичні й стратегічні цілі депозитної діяльності банківської установи, в найбільш повній мірі оцінити її результати, а також їх зв'язок

із ключовим (пріоритетним) результативним показником, визначити потенційні можливості розвитку банку.

Тому при формуванні перспективних напрямів депозитної політики банку BSC може виступати базою аналітичних досліджень, адже дозволяє структурувати інформаційні потоки, що в свою чергу впливає на підвищення якості інформаційного забезпечення управлінського персоналу й ефективності виконання покладених на нього обов'язків.

З метою дослідження внутрішнього середовища формування та реалізації депозитної політики банку запропоновано використовувати SNW, SPASE і SWOT аналіз, які є комплексними методами, що дозволяють оцінювати у взаємодії фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати сильні, нейтральні та слабкі сторони банку (SNW аналіз), оцінювати поточну ситуацію й обґрунтовано розробляти нову або коригувати діючу депозитну політику банку (SPASE аналіз, SWOT аналіз тощо).

2 Аналітичні характеристики формування та реалізації депозитної політики банків в Україні

2.1 Аналіз стану і тенденцій розвитку депозитної політики банків на сучасному етапі

Банківська система є одним із найважливіших елементів інфраструктури держави, яка «глибоко проникає у всі сфери економіки, активно забезпечуючи грошовими ресурсами поточну господарську діяльність економічних суб'єктів, впливає на всі економічні та соціальні процеси в країні» [37]. Водночас діяльність банківського сектору як і вся економіка України чутливо реагує на виклики та загрози сьогодення.

Так, в загальному варто зауважити, що повномасштабна війна росії проти України призвела до глибокої кризи, яка матиме далекосяжні наслідки для фінансового сектору. Проте, вітчизняна банківська система успішно протистоїть викликам війни: банки продовжують безперебійну роботу, зберігаючи ліквідність й здійснюючи операції з кредитування. Це стало можливим завдяки своєчасній реакції Національного банку та злагодженим зусиллям банківських установ й рокам спільної роботи над реформою сектору з 2015 року. В результаті чого банки підійшли до кризи зі значним запасом капіталу і ліквідності, операційно стійкими й ефективними та мали плани дій на випадок несприятливих подій.

Щодо впливу ризиків, які суттєво впливають на рівень фінансового потенціалу вітчизняного банківського сектору і окремих банківських установ, то ключовими з них у червні 2022 року визначали: макроекономічний ризик, кредитний ризик корпорацій, ризик прибутковості та валютний ризик (рисунок 2.1). При чому у порівнянні з оцінкою на грудень 2021 року на тому ж рівні залишився лише ризик ліквідності – 4, а решта ризиків зазнали стрімкого зростання та знаходяться за оцінками експертів НБУ у діапазоні – 6-8, при

попередніх значеннях в діапазоні – 3-5.



Рисунок 2.1 – Карта ризиків банківського сектору України [21]

Щодо кількісних показників банківських установ на фінансовому ринку України, то в результаті проведення реформ з метою “очищення” та “зміцнення” банківської системи відбувалось суттєве скорочення загальної кількості діючих банків, зокрема у 2021 році їх залишилось 71 проти показника 86 у 2017 (рисунок 2.2). У 2022 році тенденція щодо скорочення кількості банків в Україні збереглася і на 01.11.2022 року їх вже було 67 [32].

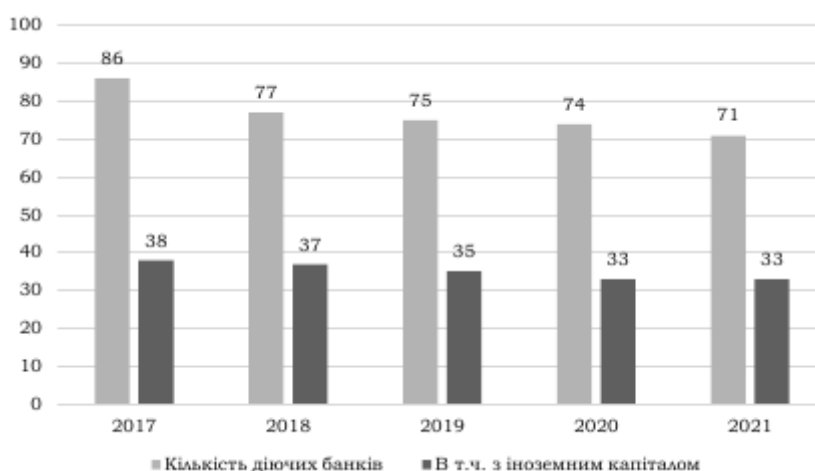


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості діючих банків в Україні за період 2017-2021 років, од. (побудовано за даними [32])

Оцінюючи загальні пасиви банківського сектору у 2019-2021 роках (таблиця 2.1) спостерігаємо їх загальне зростання протягом періоду з 1 493 298 млн грн початкових до 2 053 232 на кінець періоду, хоча темпи зростання відповідного показника уповільнились, 112,64 % проти 122,07 %.

Згідно даних таблиці 2.1 протягом 2019-2021 років спостерігаємо позитивні тенденції до зростання обсягів основних складових депозитного портфелю банків, які стабільно є визначальними чинниками формування пасивів банківського сектору та зокрема у 2021 році становили 72,35 %. Зокрема обсяги залучених коштів від суб'єктів господарювання у 2021 році становили 758 434 млн грн (36,94 %), а обсяги коштів фізичних осіб – 726 898 млн грн (35,4 %).

Таблиця 2.1 – Пасиви та складові депозитного портфелю банків в Україні у 2019-2021 роках*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп зростання (%)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Пасиви, млн грн	1 493 298	1 822 841	2 053 232	329543	230391	122,07	112,64
Кошти суб'єктів господарювання, млн грн	498 157	646 491	758 434	148334	111943	129,78	117,32
Частка в пасивах, %	33,36	35,47	36,94	2,11	1,47	106,31	104,15
Кошти фізичних осіб, млн грн	552 115	681 892	726 898	129777	45006	123,51	106,60
Частка в пасивах, %	36,97	37,41	35,40	0,44	-2,01	101,18	94,64

* Розраховано за даними [32]

Необхідно звернути увагу на той факт, що саме за результатами 2021 року відбулись абсолютні та структурні зміни й обсяги коштів суб'єктів господарювання перевищили обсяги коштів фізичних осіб.

З початку 2022 року поведінка вкладників свідчила про можливе посилення ризиків ліквідності в разі повномасштабної війни. Так, через негативне інформаційне поле, сповнене повідомленнями про очікуваний напад росії, спостерігався поступовий вплив гривневих депозитів з банківських установ. Тому із початком активних бойових дій НБУ було прийнято низку рішень у сфері депозитної діяльності для підтримки системи:

- встановлено м'які ліміти на зняття гривневих коштів населення – в Україні – 100 тис грн у день, ліміти зняття готівки за кордоном із часом було обмежено до 50 тис грн на місяць;
- спочатку заборонено знімати валютні вклади, а згодом поетапно збільшено ліміт до еквіваленту 100 тис грн у день;
- запроваджено бланкове рефінансування для покриття можливих впливів коштів населення, встановлено ліміт рефінансування у розмірі 30 % довоєнного обсягу вкладів домогосподарств.

Крім того, парламентом було запроваджено повну гарантію на банківські вклади населення на період дії воєнного стану й три місяці після нього.

В результаті цього ризики суттєвих впливів коштів із початком повномасштабного наступу не реалізувалися, а банківське фондування навпаки зросло передусім завдяки припливу гривневих коштів на рахунки населення (рисунок 2.3). Роботодавці виплатили значні обсяги заробітної плати авансом. Також додатковим джерелом коштів на рахунках у банках було надходження пенсій і соціальних виплат від держави. За 10 днів лютого та березень 2022 року обсяг гривневих коштів населення на банківських рахунках зріс приблизно на 20%. В квітні-травні однак приріст гривневих коштів населення на рахунках сповільнився. Щодо майбутньої перспективи

нарощення депозитної бази від населення, то скоріш за все буде спостерігатись тенденція до уповільнення через зниження доходів.

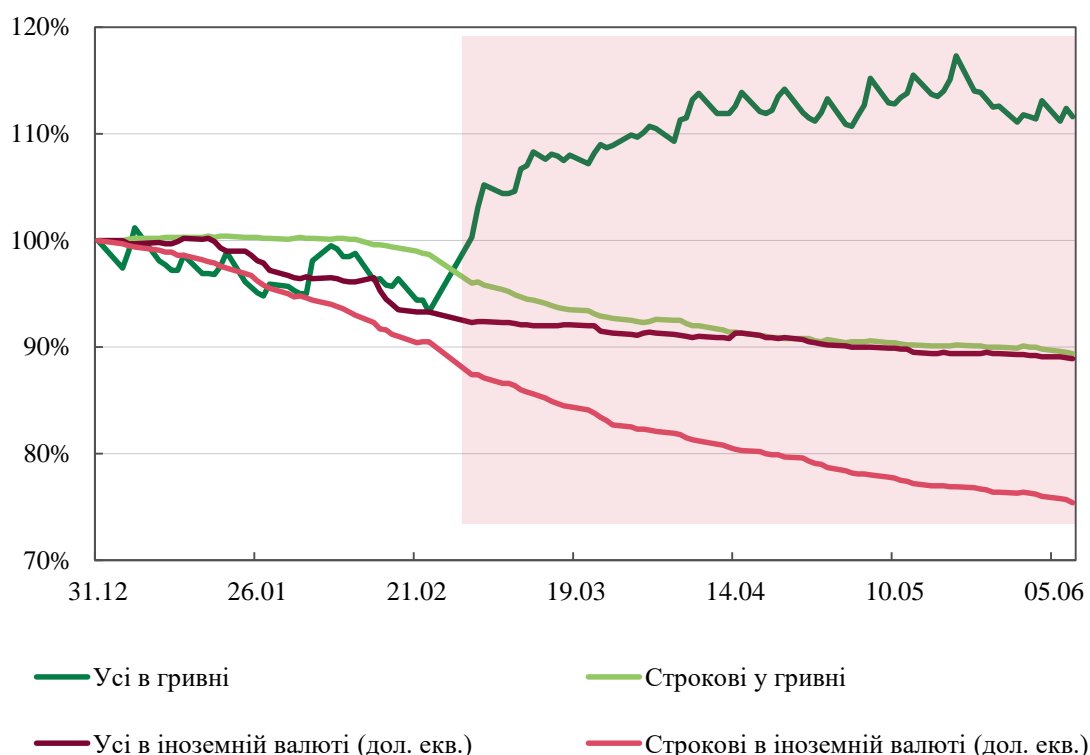


Рисунок 2.3 – Кошти фізичних осіб, 31.12.2021 = 100% [21]

Валютні вкладення фізичних осіб спочатку були майже незмінні, а незначні відпливи розпочалися із послабленням обмежень на їх зняття.

Щодо структури роздрібних вкладів, то від початку повномасштабної війни вона зазнала змін, зокрема зростає частка дрібніших вкладів (рисунок 2.4). «Обсяг гривневих вкладів у діапазоні від 10 до 200 000 грн зріс за березень–квітень на 21,8%, а більших – лише на 10,8%» [21]. Означена тенденція відрізняється від довоєнної, при швидшому зростанні більших вкладів. Спостерігається також зростання частки поточних рахунків, адже під час війни населення прагне мати безперешкодний доступ до власних грошей.

Таким чином, попит на строкові депозити очікувано зменшився та ймовірно буде низьким найближчим часом. «Частка вкладів на вимогу в

коштах населення в усіх валютах зростає з 56,1% у січні до 64,7% на кінець травня» [21].

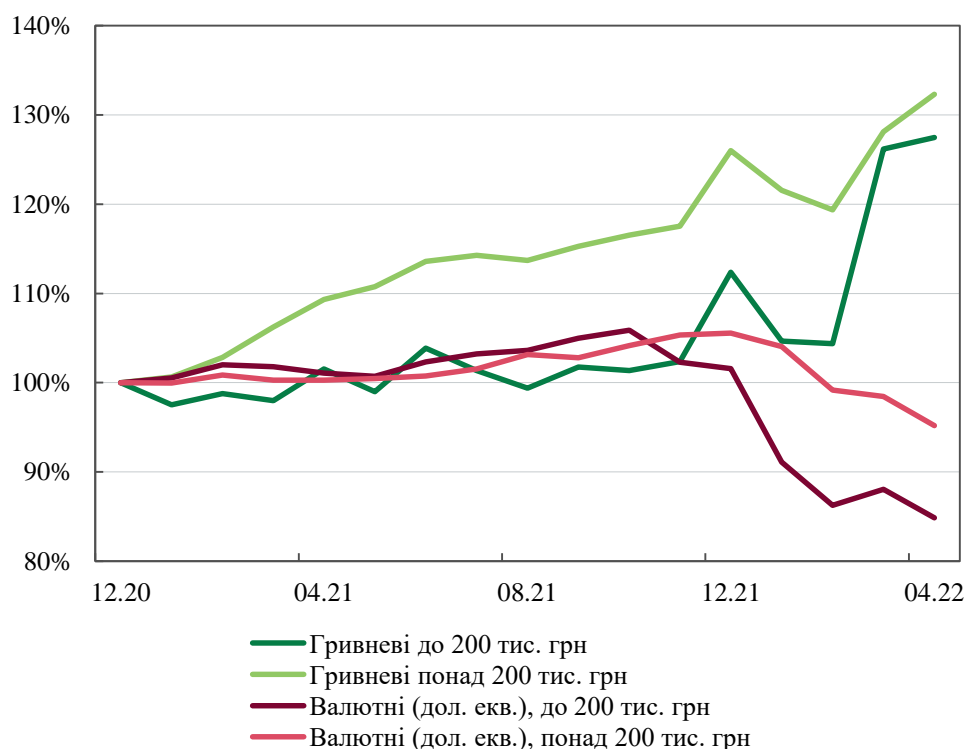


Рисунок 2.4 – Кошти фізичних осіб залежно від розміру вкладу, 31.12.2020=100% [21]

Щодо зміни коштів бізнес-одиниць, то спостерігається зв'язок з рівнем економічної активності. Так, кошти суб'єктів господарювання знижувалися перші декілька тижнів після повномасштабного наступу (рисунок 2.5).

Відпливи, зокрема були зумовлені виплатами зарплат і податків й значним зниженням надходжень від виручки. Зазначена тенденція була характерною для гривневих та валютних вкладів. Водночас, для гривневих вкладів падіння вже у середині березня змінилося зростанням. А поступове економічне відновлення сприяло накопиченню гривневих коштів на рахунках підприємств. Загалом валютні вклади теж зросли, однак їх динаміка значно стриманіша. Із урахуванням подальшого поживлення економічної активності

можна очікувати на повільне, але зростання обсягів коштів на рахунках корпорацій.

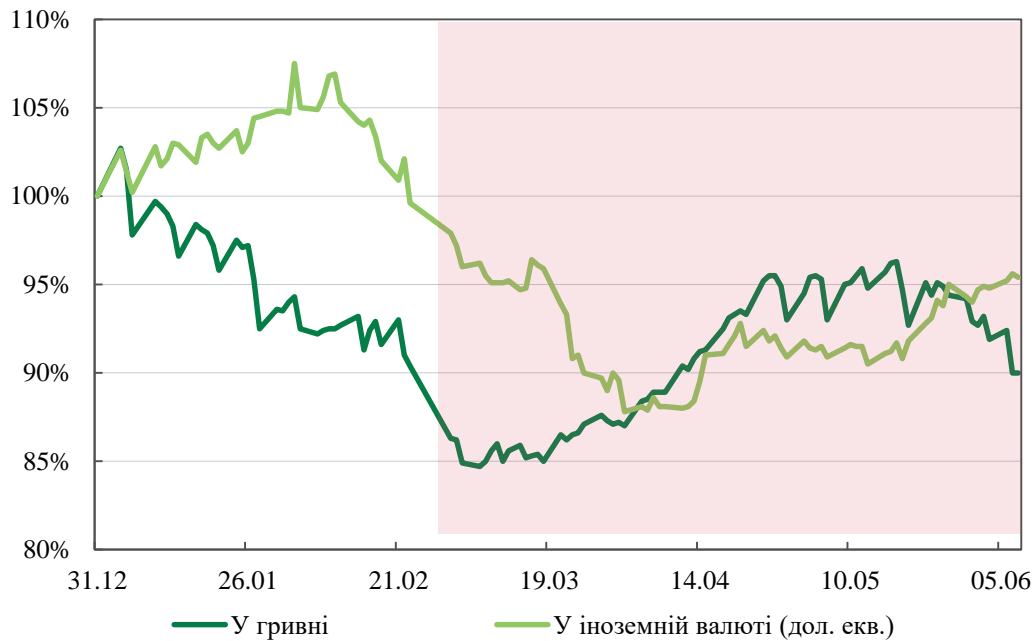


Рисунок 2.5 – Кошти суб’єктів господарювання,
31.12.2021 = 100% [21]

Негативним наслідком кризових явищ у суспільстві, яке спостерігалось неодноразово і в минулому, виступає перетікання коштів клієнтів у банківські установи, що вважаються більш надійними. На фоні того, що суттєвого перерозподілу коштів фізичних осіб між групами банків відбулось – вкладення населення зростали в банках усіх груп. Зокрема, найвищі темпи спостерігались у фінустанов, які мають зарплатні проекти та рахунки для соцвиплат. Водночас корпоративний сектор більше уваги звертав на власні оцінки стійкості банків, тому спостерігався приплив депозитів у фінустановах, які традиційно вважаються стійкішими: державних й іноземних банках (рисунок 2.6). Натомість кошти корпоративних клієнтів у приватних банківських установах скоротились, проте з поступовим відновленням економіки ці відпливи припинилися.

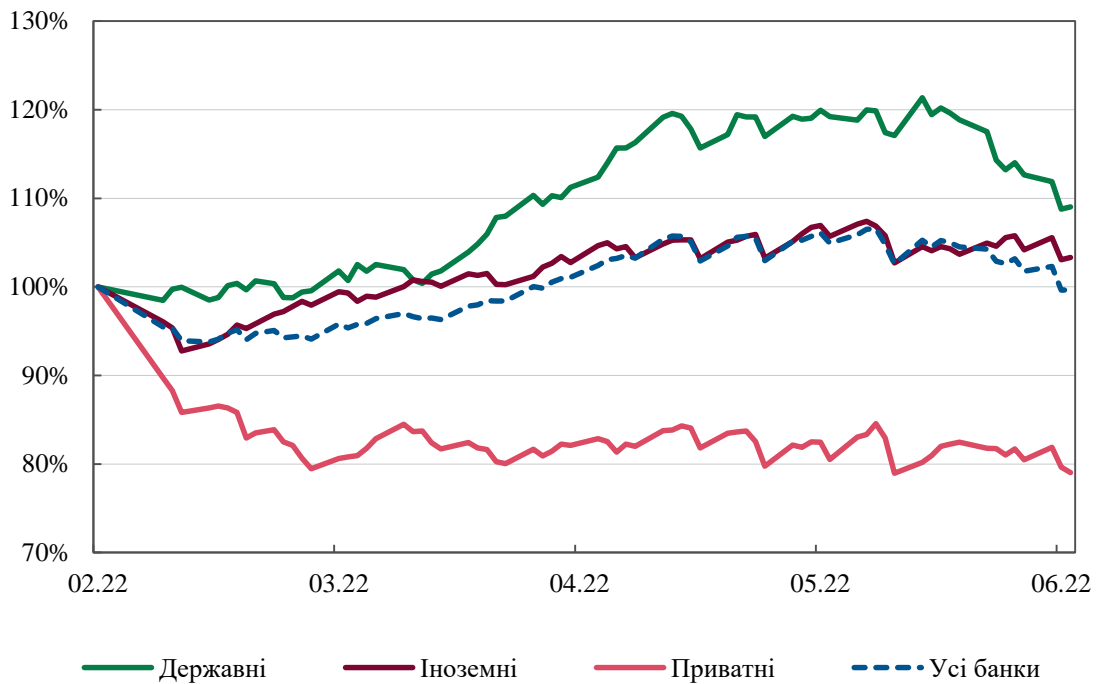


Рисунок 2.6 – Гривневі кошти суб'єктів господарювання за групами банків, 23.02.2022 = 100% [21]

Динаміка процентних ставок за депозитами у національній валюті протягом 2017-01.06.2022 року, відображена на рисунку 2.7, вказує на суттєве зниження ставок у період фінансової нестабільності та кризових явищ (корона криза, війна). Так, зокрема, вартість довгострокових депозитів у національній валюті з 15,4 у 2019 році знизилась до показника 7,9 % на 01.06.2022 року, а вартість короткострокових депозитів у національній валюті з максимального рівня 13,5 % у 2018 році зменшилась до 6,2 % відповідно. Виявлені тенденції до значного зниження банками відсоткових ставок за депозитами були спричинені відсутністю загроз ліквідності та високим рівнем довіри населення. Проте, вплив інфляційних факторів створює ризики для подальшого утримання вкладів насамперед строкових. Крім того, підвищення НБУ у червні ключової ставки до 25 % слугує сигналом для подальшого поступового підвищення депозитних ставок банківськими установами. Враховуючи зростання цін і девальвацію на готівковому ринку, банкам доцільно принаймні частково компенсувати вкладникам відповідне знецінення коштів. Однак, загальна

вартість фондування зростатиме пропорційно частці строкових коштів.

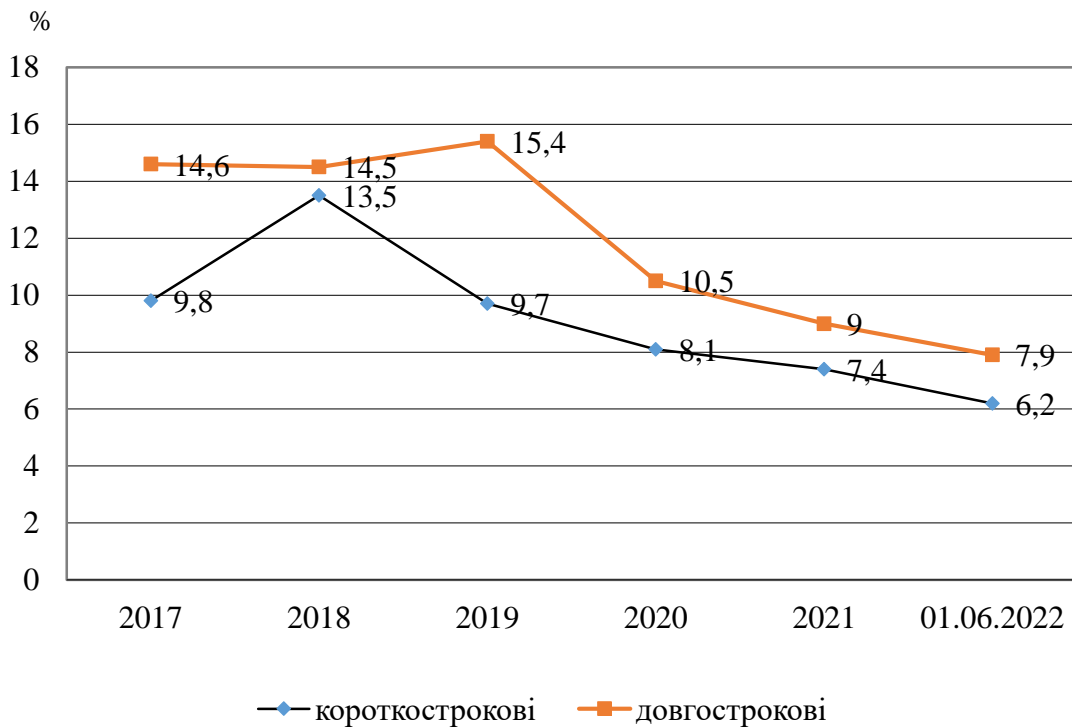


Рисунок 2.7 – Динаміка вартості депозитів у національній валюті протягом періоду 2017-01.06.2022 рр. (побудовано на основі інформації [32])

Загалом, цільова структура фондування вітчизняних банків залежить від бізнес-моделей. Банки, що кредитують населення на поточні потреби або ж бізнес на поповнення обігових коштів, не потребують значного запасу строкового фінансування. Більші виклики формуються перед банками, які нарощують портфелі автокредитів або ж планують надавати довгострокові кредити бізнесу. Подовження строковості вкладів для них відповідно виступатиме запорукою належного управління ризиками ліквідності.

Наразі для залучення поточних і строкових коштів банки використовують різні механізми. Так, заохочуючи вкладення на поточні рахунки, банківські установи пропонують зручне обслуговування й низку додаткових послуг, зокрема з кредитування. Однак, щодо вкладів на вимогу, то вони нечутливі до зміни цінових умов. Водночас відсотковими ставками банки можуть конкурувати лише за строкову частину депозитів.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках

АБ «УКРГАЗБАНК» входить до групи банків з державною часткою і посідає 4 місце за розміром активів, здійснюючи свою діяльність у відповідності до Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору, Стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» на 2019-2021 роки, Основних напрямів діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» на 2020-2023 роки.

Засадами, Основними напрямками та Стратегією визначено наступні стратегічні цілі: «стати провідним «еко-банком» в Україні та забезпечити фінансування проектів у сфері енергоефективності до 30% від попиту; підготуватися до приватизації в рамках виконання Меморандуму про взаєморозуміння щодо підтримки приватизації (продажу) Банку» [34].

АБ «УКРГАЗБАНК» продовжує розвиватись як провідний «еко-банк» України, зосереджуючи свою діяльність на фінансуванні проектів, які пов'язані із технологіями енергоефективності та відновлювальної енергії, зменшення забруднення та ефективності використання ресурсів, тощо.

Основні етапи розвитку АБ «УКРГАЗБАНК»[34]:

- 1993 рік – створення ЗАТ Акціонерний Комерційний Банк «Хаджибейбанк»;
- 1996 рік – зміна назви на «УКРГАЗБАНК» та отримання ліцензії НБУ на право здійснення операцій з валютними цінностями;
- 1998 рік – вступ до Асоціації українських банків;
- 2004 рік – «УКРГАЗБАНК» у ТОП-20 банків України;
- 2006 рік – банк затверджено як пілотний у проекті МФК (IFC) «Корпоративне управління в банківському секторі України»;
- 2009 рік – 81,58% акцій «УКРГАЗБАНК» належить державі;
- 2013 рік – запровадження спеціальної платіжної картки для школярів – Френді Кард;

- 2015 рік – 94,94% акцій «УКРГАЗБАНК» належить державі;
- 2016 рік – «УКРГАЗБАНК» підписав угоду з МФК (IFC) з метою розкриття «зеленого» економічного потенціалу України;
- 2018 рік – прийняття власної політики Екологічної та Соціальної відповідальності банку. «УКРГАЗБАНК» приєднується до CPLC – Carbon Pricing Leadership Coalition;
- 2019 рік – зміцнення позицій на ринку як провідного Еко-банку країни. Подальший розвиток концепції сталого розвитку;
- 2020 рік – розвиток активних та пасивних операцій банку, розширення екопродуктів, активізація розвитку МСБ сегменту за допомогою програми фінансування «5-7-9%», партнерство з UNIDO.

Основні пріоритети розвитку діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» у розрізі ключових клієнтських груп:

- малий та середній бізнес – банком планується збільшення клієнтської бази за рахунок розвитку альтернативних каналів продажів, розвиток транзакційного банкінгу, впровадження цифрових рішень, оптимізації кредитних процесів, створення цільових клієнтських продуктів та програм, покращення бізнес-аналітики, підвищення уваги до мікро- сегменту, активізації існуючої клієнтської бази;
- корпоративний бізнес – корпоративний банкінг наразі є найбільшим сегментом банківської установи за обсягом бізнесу. Банк спрямовуватиме свою діяльність на збільшені частки приватного сектору й зменшення долі підприємств державного сектору. В корпоративному сегменті, банк також розвиватиме транзакційний банкінг шляхом збільшення обсягу транзакцій із використанням документарних акредитивів, гарантій/резервних акредитивів, документарних інкасо, договорів торговельного кредиту, тощо.
- роздрібний бізнес і альтернативні канали продажів – банк планує збільшення клієнтської бази шляхом залучення економічно активного населення працездатного віку. Будуть впроваджені цифрові рішення, у тому числі концепція Open Banking. За рахунок власного процесінгового центру,

існує можливість здійснення швидких налаштувань й таргетування карткових продуктів. Планується тісна синергія з малим і середнім бізнесом й корпоративним банкінгом за зарплатними проектами.

Питома вага активів АБ «УКРГАЗБАНК» в загальних активах банківської системи України у 2021 році складає – 5,52 % (130,26 млрд грн). Загальна динаміка сукупних активів досліджуваного банку протягом 2019-2021 років відображена на рисунку 2.8.

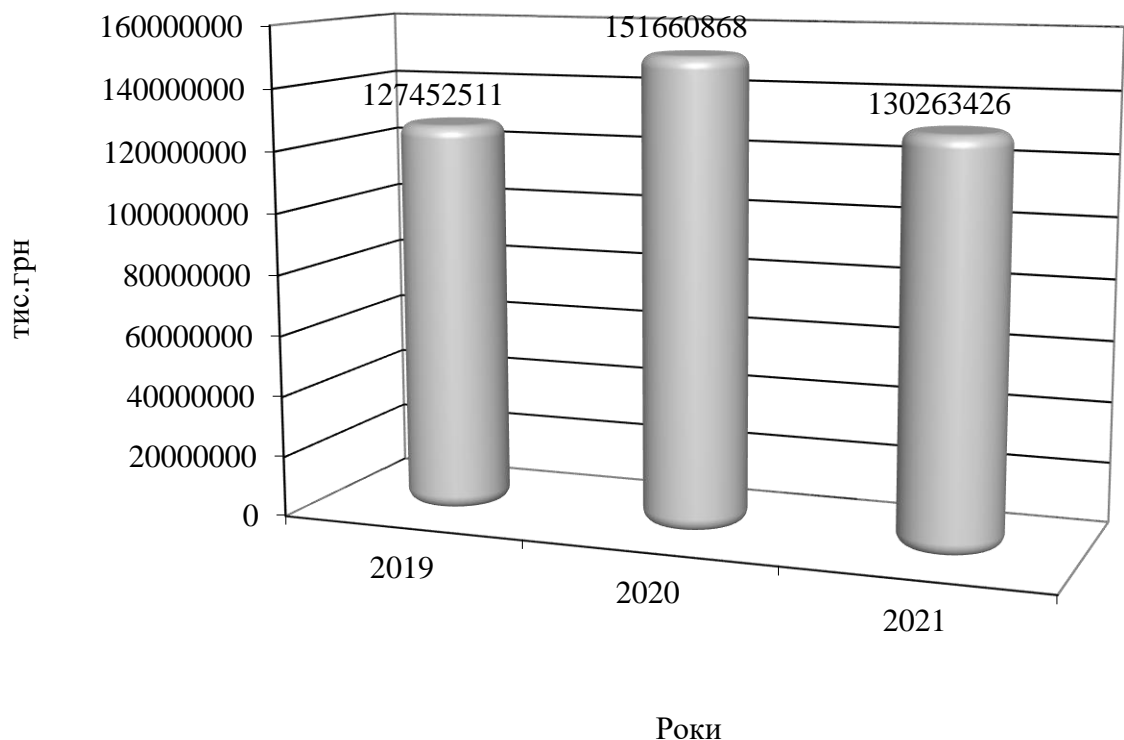


Рисунок 2.8 – Динаміка загальних активів АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років

Таким, чином загальна сума активів АБ «УКРГАЗБАНК» зменшилась проти показника 2020 року – 151,66 млрд грн, хоча й перевищила початковий рівень 2019 року – 127,45 млрд грн.

Деталізоване аналітичне дослідження складу, структури та динаміки активів АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках (на основі інформації додатків А, Б, В) проведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу, структури і динаміки активів
 АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках (складено на основі інформації [31])

Активи	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис.грн		Структура, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	11075977	7684869	4163270	-3391108	-3521599	8,7	5,1	3,2
у тому числі кошти в НБУ	915 774	491 458	1594725	-4238317	1103267	0,7	0,3	1,2
Кошти в інших банках	27720461	24843830	26103265	-2876631	1259435	21,7	16,4	20,0
Кредити та заборгованість клієнтів	38985679	47517583	55889683	8531903	8372100	30,6	31,3	42,9
у т.ч. кредити та заборгованість юр. осіб	36177392	44330831	50805675	8153439	6474844	28,4	29,2	39,0
у т.ч. кредити та заборгованість фіз. осіб	2808287	3186752	5084008	378465	1897256	2,2	2,1	3,9
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	30410368	56034056	29458919	25623688	-26575137	23,9	36,9	22,6
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	8110208	3500478	5004384	-4609730	1503906	6,4	2,3	3,8
Інвестиційна нерухомість	228857	149255	153955	-79602	4700	0,2	0,1	0,1
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	39429	674	39429	-38755	0,0	0,0	0,0
Основні засоби та нематеріальні активи	1599792	1505738	1442805	-94054	-62933	1,3	1,0	1,1
Інші фінансові активи	241068	379742	363780	138674	-15962	0,2	0,3	0,3
Інші активи	964032	1120113	691455	156081	-428658	0,8	0,7	0,5
Чисті активи, усього	119336451	142780022	123272188	23443572	-19507834	93,6	94,1	94,6
Усього резервів	(8116060)	(8880845)	(6991237)	764786	1889608	8,8	9,6	-5,4
Загальні активи, усього	127452511	151660868	130263426	24208357	-21397442	100,0	100,0	100

В структурі активів АБ «УКРГАЗБАНК» найбільшу частку в 2019 році – 30,6 % становили кредити та заборгованість клієнтів, що на кінець періоду дослідження зросли до 42,9 %. Таким чином, це є свідченням того, що кредитування залишається одним із пріоритетних напрямів роботи банківської установи.

Сформований за результатами 2021 року кредитний портфель АБ «УКРГАЗБАНК» становив 55,89 млрд грн, що є більшим показником попереднього 2020 року на 8,3 млрд грн, та суттєво перевищує початковий рівень у 38,99 млрд грн у 2019 році.

Сумарний обсяг кредитування юридичних осіб за даними 2021 року становив 50,8 млрд грн та був основою кредитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» протягом усього періоду дослідження, крім того враховуючи відповідні динамічні зміни, вплив даного показника за 2019-2021 рік продовжував зростати, в результаті чого його частка з 28,4 % початкових зросла до 39 %.

Стосовно кредитування фізичних осіб, то його обсяги у загальній структурі активів банку були незначними й коливались від 2,2 % (2019 рік) до 3,9 % (2021) рік, що сумарно становить відповідно 2,8 млрд грн та 5,08 млрд грн.

Тобто, протягом 2019-2021 років спостерігається нарощення обсягів кредитування та значне зосередження кредитної діяльності банку на кредитуванні корпоративного сектору (рисунок 2.9).

Щодо грошових коштів та їх еквівалентів, то протягом періоду спостерігається стійка спадна динаміка їх обсягів. Так, з початкового рівня 11 млрд грн вони скоротились до 7,68 млрд грн у 2020 році та на кінець періоду склали лише 4,16 млрд грн, при тому що кошти в НБУ – 0,9 млрд грн у 2019 році навпаки було збільшено до 1,59 млрд грн у 2021 році.

Кошти, розміщені в інших банках, також попри скорочення у 2020 році з 27,7 млрд грн до 24,84 млрд грн, у 2021 році було збільшено до 26,1 млрд грн.

Враховуючи відповідні тенденції частка грошових коштів та їх еквівалентів з 8,7 % (2019 рік) скоротилась до 3,2 % (2021 рік), а частка коштів в інших банках зазнала несуттєвих змін – 20 % (2021 рік) проти 21,7 % початкових (2019 рік).

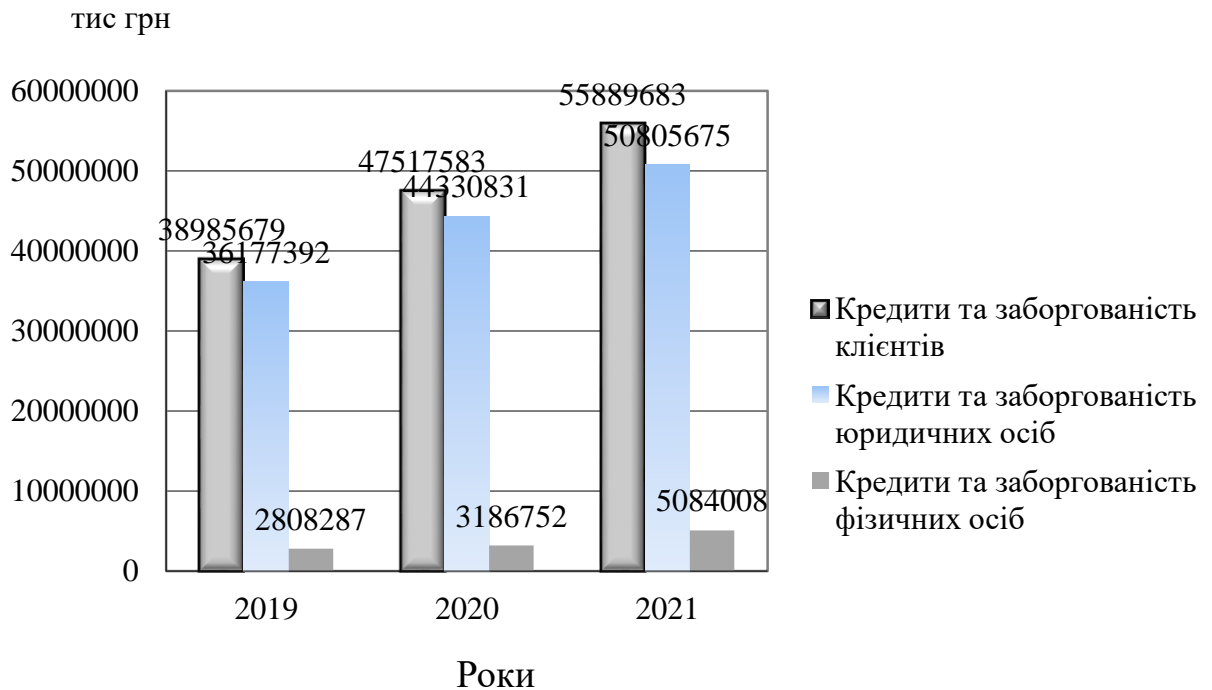


Рисунок 2.9 – Динаміка кредитного портфелю АБ «УКРГАЗБАНК» у розрізі клієнтських груп протягом 2019-2021 років

За результатами функціонування в 2020 році портфель цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід становив 56,0 млрд грн, тобто нарощення обсягів порівняно з 2019 роком становить + 25,6 млрд. грн., водночас в 2021 році відбулось значне скорочення обсягів відповідного показника (-26,58 млрд грн) в результаті чого його рівень в 2021 році став меншим початкового і склав 29,46 млрд грн. Щодо питомої ваги, то в результаті зазначених коливань частка цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у загальній структурі активів з 23,9 % початкових у 2021 році склала 22,6 %, при

максимальному рівні показника – 36,9 % у 2020 році, коли він став ключовим структуро формуючим елементом активів АБ «УКРГАЗБАНК».

Щодо цінних паперів, які обліковуються за амортизованою собівартістю, то попри коливання їх абсолютних значень протягом 2019-2021 року, з 8,1 млрд грн до 3,5 млрд грн та 5 млрд грн відповідно, їх питома вага у загальній структурі активів на кінець періоду з 6,4 % початкових скоротилась до 3,8 %.

Вплив інших складових активів досліджуваної банківської установи на формування загальної структури протягом періоду 2019-2021 років не був істотно відчутним та не перевищував 1,3 %.

Аналітичне дослідження складу, динаміки й структури зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2019-2021 років, результати якого узагальнені у таблиці 2.3, засвідчують, що у 2021 році банком вперше було залучено кошти від НБУ у сумі 4,7 млрд грн, які сумарно склали 4,2 % від загального обсягу зобов'язань банку. Щодо коштів залучених від інших банківських установ, то у 2021 році їх сумарний вплив був майже рівним коштам НБУ та становив – 4,8 млрд грн або 4,3 % від усіх зобов'язань банку.

Таблиця 2.3 – Склад, структура і динаміка зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках (складено на основі інформації [31])

Зобов'язання	Роки, тис грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Структура, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кошти отримані від НБУ	0	0	4699967	0	4699967	0,0	0,0	4,2
Кошти банків	3281294	2505157	4799959	-776137	2294802	3,0	1,9	4,3
Кошти клієнтів	103552666	126570817	96716590	23018151	-29854227	93,2	94,3	86,6
у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	75659711	96045668	68572867	20385957	-27472801	68,1	71,6	61,4
у тому числі кошти на вимогу	58520214	60090820	47212223	1570606	-12878597	52,7	44,8	42,3
у тому числі кошти фізичних осіб	27562188	29766965	27539306	2204777	-2227659	24,8	22,2	24,7

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
у тому числі кошти на вимогу	5584771	8433402	13887062	2848631	5453660	5,0	6,3	12,4
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	43623	226875	71208	183252	-155667	0,0	0,2	0,1
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Інші залучені кошти	2 453166	3164521	2505737	711355	-658784	2,2	2,4	2,2
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	21723	37	445447	-21686	445410	0,0	0,0	0,4
Відстрочені податкові зобов'язання	83681	60806	0	-22875	-60806	0,1	0,0	0,0
Резерви за зобов'язаннями	478949	406111	635462	-72838	229351	0,4	0,3	0,6
Інші фінансові зобов'язання	778043	704736	1180991	-73307	476255	0,7	0,5	1,1
Інші зобов'язання	388821	592131	585926	203310	-6205	0,4	0,4	0,5
Усього зобов'язань	111081967	134231192	111641288	23149225	-22589904	100,0	100,0	100,0

Проте, основою формування структури зобов'язань банку залишаються кошти клієнтів, частка протягом періоду 2019-2021 років, коливалась в межах 86,6 % (2021 рік) – 94,3 % (2020 рік), що в абсолютних величинах відповідає значенням 96,7 млрд грн та 126,57 млрд грн (рисунок 2.10).

Основою динамічних та структурних змін зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках виступають кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (68,57 млрд грн у 2021 році або 61,4 %) переважна частина яких є коштами на вимогу (47,21 млрд грн у 2021 році або 42,3 % від загальної суми зобов'язань). Щодо коштів фізичних осіб, то у 2021 році вони склали 27,5 млрд грн (24,7 %), з яких коштами на вимогу були – 13,9 млрд грн (12,4 %).

Інші залучені кошти у структурі зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» протягом досліджуваного періоду не перевищували 2,4 % (3,16 млрд грн).

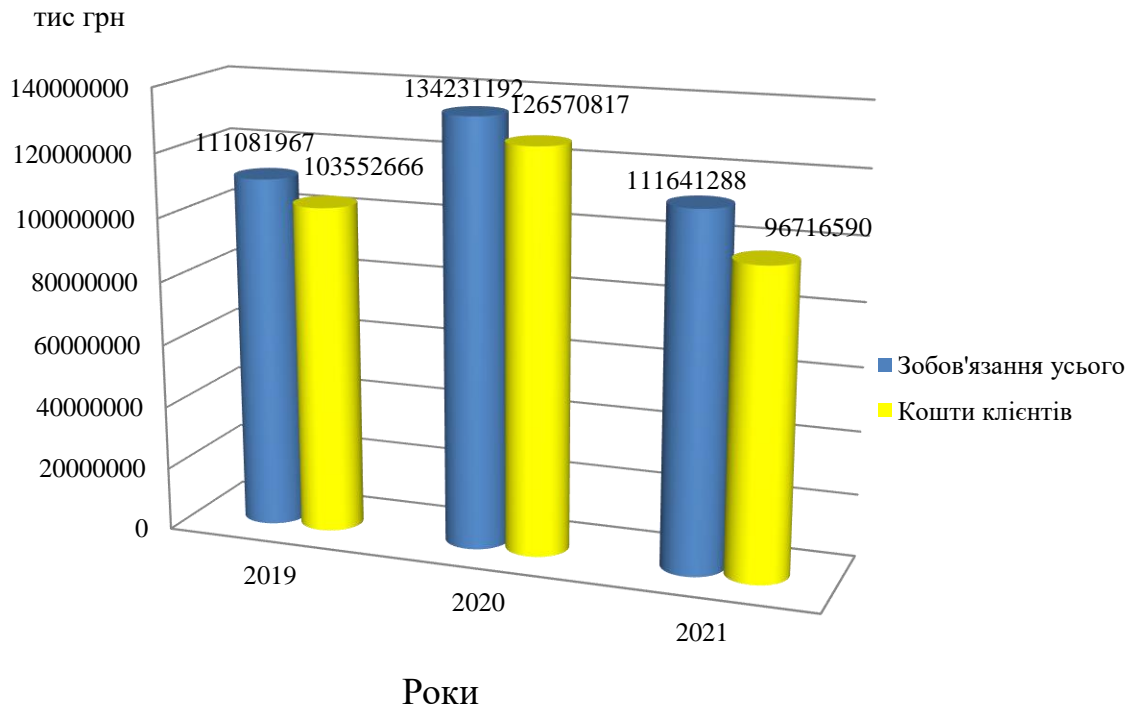


Рисунок 2.10 – Динаміка зобов'язань та коштів клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках

Щодо загальної динаміки показників зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках, то за результатами 2021 року спостерігається зменшення обсягів залучених коштів майже за всіма складовими, окрім коштів, отриманих від НБУ та коштів банків, на противагу тенденціям змін показників 2020 року, коли навпаки переважна більшість показників зростали.

Аналіз стану та динаміки власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках, проведений у таблиці 2.4, вказує на незмінність розміру статутного капіталу, який становив 13,3 млрд грн. Основним власником акціонерного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» виступає держава, в особі Міністерства фінансів України, та володіє часткою у статутному капіталі 94,94 %.

Щодо сум емісійних різниць та іншого додаткового капіталу, то їх обсяг протягом аналізованого періоду також залишався сталим та становив – 135,9 млн грн та (- 627 млн грн) відповідно.

Таблиця 2.4 – Стан та зміни власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках (складено на основі інформації [31])

Власний капітал	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Статутний капітал	13318561	13318561	13318561	0	0	100,0	100,0
Емісійні різниці	135942	135942	135942	0	0	100,0	100,0
Інший додатковий капітал	(627037)	(627037)	(627037)	0	0	100,0	100,0
Резервні та інші фонди банку	420673	549572	590676	128900	41104	130,6	107,5
Резерви переоцінки	355719	212286	(477453)	-143433	-689739	59,7	-224,9
Непокритий збиток	(5349374)	(5040494)	(1309788)	308880	3730706	94,2	26,0
Усього власного капіталу	8254484	8548830	11630901	294346	3082071	103,6	136,1

Щодо основних змін складових власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК», то основні зрушення відбувались, щодо зростання обсягів резервних та інших фондів банку – з 420,67 млн грн у 2019 році до 590,68 млн грн у 2021.

Протягом періоду відбулись вкрай негативні зміни щодо резервів переоцінки, які з позначки 355,72 млн грн скоротились до (-477,45 млрд грн).

Проте, на кінець періоду банку вдалось закріпити тенденцію щодо зменшення обсягу непокритого збитку, внаслідок чого відбулось його скорочення з 5,35 млрд грн у 2019 році до 1,3 млрд грн у 2021.

В результаті цього загальна динаміка обсягу власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років мала позитивне спрямування (рисунок 2.11) та зростання абсолютного показника з 8,25 млрд грн до 11,63 млрд грн.

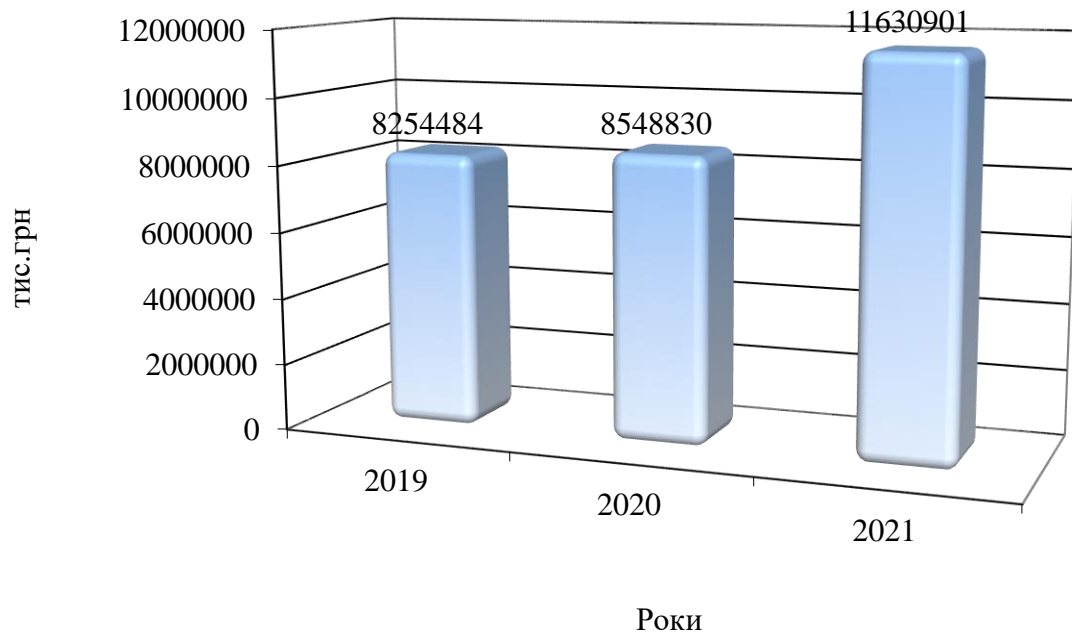


Рисунок 2.11 – Динаміка власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років

Проведений аналіз фінансових результатів досліджуваного банку за період 2019-2021 років (таблиця 2.5), демонструє, що за результатами функціонування у 2021 році було в 8 разів збільшено показник чистого прибутку у порівнянні з показником 2020 року (411 млн грн) до рівня 3,77 млрд грн, що значно перевищило навіть досить фінансово успішний 2019 рік (1,29 млрд грн).

Таблиця 2.5 – Фінансові результати АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019 - 2020 років (складено на основі інформації [31])

Показник	Роки, тис.грн			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	9663937	9576262	8702055	-87674	-874207	-0,9	-9,1
доходи від операцій з юридичними особами	9143850	4367157	4201001	-4776694	-166156	-52,2	-3,8
доходи від операцій з фізичними особами	520086	543015	665304	+22929	122289	4,4	22,5

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
доходи від операцій з цінними паперами	0	4 666 091	3835749	+4666091	-830342	100	-17,8
Процентні витрати	6924050	6366658	3442539	-557392	-2924119	-8,1	-45,9
витрати від операцій з юридичними особами	5206159	4738086	2471176	-468073	-2266910	-9	-47,8
витрати від операцій з фізичними особами	1701860	1607132	971363	-94729	-635769	-5,6	-39,6
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	2739887	3209604	5259516	+469718	2049912	17,1	63,9
Комісійні доходи	1363104	1618635	2333606	+255532	714971	18,7	44,2
Комісійні витрати	298538	382655	753246	+84118	370591	28,2	96,8
Чистий комісійний дохід/(Чисті комісійні витрати)	1064566	1235980	1580359	+171414	344379	16,1	27,9
Торговий результат	301344	397054	737272	+95710	340218	31,8	85,7
результат від переоцінки	(75975)	939549	(120882)	+1015524	-1060431	-1336,7	-112,9
результат від операцій з купівлі-продажу	376590	(534216)	540791	-910805	1075007	-241,9	-201,2
результат від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями	729	(8280)	317363	-9009	325643	-1235,4	-3932,9
Інші операційні доходи	270312	364431	219385	+94120	-145046	34,8	-39,8
Інші доходи	489244	83709	112946	-405535	29237	-82,9	34,9
Всього доходів	4865353	5290779	7909478	+425426	2618699	8,7	49,5
Відрахування до резервів:	510012	1356352	(408761)	+846340	-1765113	165,9	-130,1
чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та коштів в інших банках	769	(2957)	4848	-3726	7805	-484,5	-263,9
чисте (збільшення) зменшення резервів під заборгованість за наданими кредитами клієнтам	548341	1048619	(570847)	+500278	-1619466	91,2	-154,4
чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення за дебіторською заборгованістю банку	(10636)	4070	(35581)	+14706	-39651	-138,3	-974,2
чисте (збільшення) зменшення резервів під банківські резерви на покриття ризиків і втрат	(114401)	(105532)	238199	+8869	343731	-7,8	-325,7
чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів	85939	412152	(45381)	+326213	-457533	379,6	-111,0
Адміністративні та інші операційні витрати	3010369	3422923	3632876	+412554	209953	13,7	6,1
Всього витрат	3520381	4779275	3224116	+1258894	-1555159	35,8	-32,5
Прибуток/(збиток) до оподаткування	1344972	511504	4685362	-833468	4173858	-62	816,0
Витрати на податок на прибуток	55976	100465	914356	+44488	813891	79,5	810,1
Прибуток/(збиток) після оподаткування	1288995	411039	3771007	-877956	3359968	-68,1	817,4

Щодо основних факторів впливу на формування вказаного фінансового результату, то треба зауважити, що позитивним є зокрема досягнуте скорочення процентних витрат (з 6,9 млрд грн у 2019 році до 3,44 млрд грн у 2021), зростання комісійних доходів (з 1,36 млрд грн до 2,33 млрд грн відповідно) та торгового результату (з 301 млн грн у 2019 році до 737 млн грн у 2021). Поряд з цим у 2019-2021 роках зростали витрати банківської установи та відрахування до резервів.

Загальна динаміка чистого прибутку АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років відображена на рисунку 2.12.

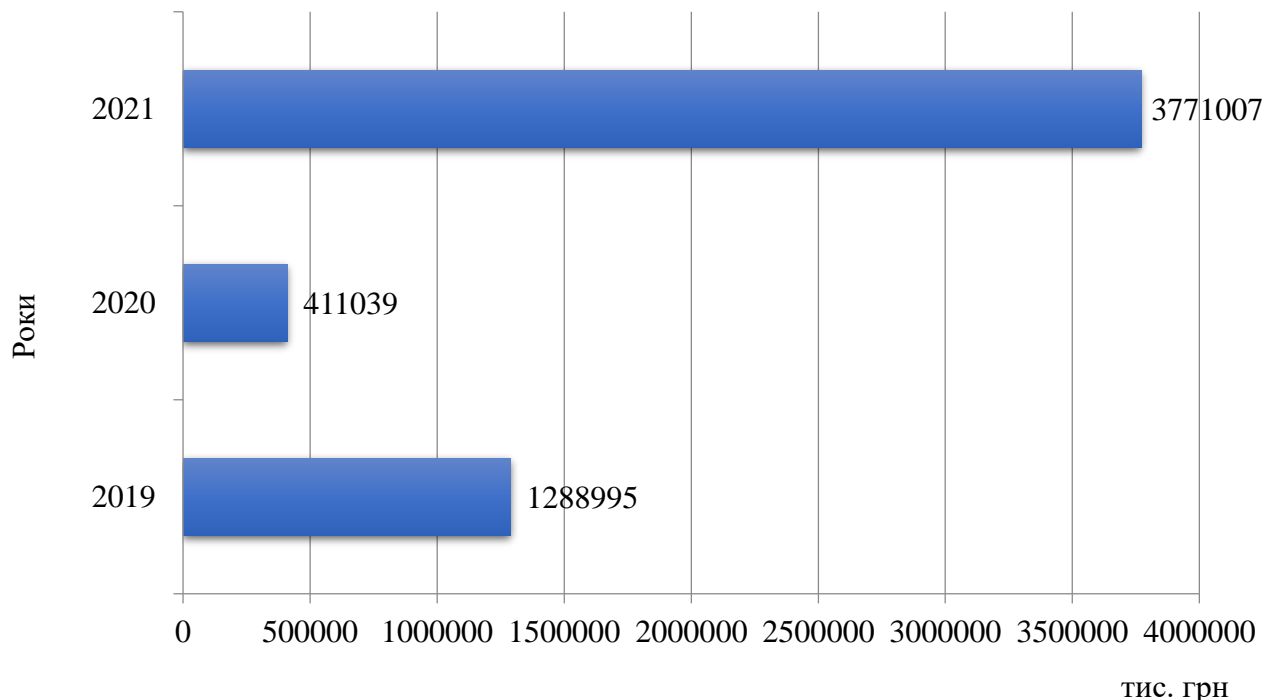


Рисунок 2.12 – Динаміка чистого прибутку АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років

У сучасному динамічному конкурентному середовищі, зважаючи на існуючі і потенційні ризики, споживачі фінансових послуг значну увагу приділяють вивченню інформації про банківську установу загалом або ж показниками окремих напрямів діяльності у порівнянні із позиціями конкурентів.

Тому, вважаємо за доцільне в аспекті узагальненого аналізу фінансово-господарської діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» також розглянути рейтинг стійкості банків України, загальний бал якого формується як середнє арифметичне балів, що отримані банком за трьома групами показників – це стресостійкість, лояльність вкладників й оцінка аналітиків.

«Під стресостійкістю банку розуміють його можливість протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам. Під лояльністю вкладників розуміють довіру клієнтів банку до його депозитних продуктів та успішність роботи банку у роздрібному сегменті депозитного ринку. Показник лояльності визначають за: часткою банку на ринку роздрібних депозитів, платіжною репутацією банку, абсолютним та відносним зростанням роздрібною портфелю вкладників за квартал, досвідом роботи на ринку. Під оцінкою аналітиків розуміють середню оцінку надійності банку з точки зору експертів» [47, с.150].

Аналізуючи показники рейтингового дослідження за результатами роботи у 2021 році (таблиця 2.6), бачимо, що АБ «УКРГАЗБАНК» входить до десятки банків-лідерів, займаючи 6 позицію.

Таблиця 2.6 – Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталів 2021 року (складено на основі інформації [38])

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в ренкінгу по депозитах фізосіб
1	Райффайзен Банк	4,10	3,9	4,2	4,33	3
2	Укрсиббанк	3,93	4	3,7	4,22	7
3	Креді Агріколь Банк	3,87	3,9	3,8	3,89	11
4	Приватбанк	3,83	3,5	3,9	4,33	1
5	Кредобанк	3,77	3,7	4	3,44	12
6	Укргазбанк	3,72	3	4,5	4,11	9
7	Ощадбанк	3,69	3,2	4,1	4,11	2
8	ОТП Банк	3,64	3,8	3,2	4	10
9	Універсал Банк	3,58	3,2	4,3	3,22	5
10	Укрексімбанк	3,55	3,1	3,9	3,89	8

Водночас, при формуванні відповідного рейтингового значення у 3,77 бали, позитивний вплив мали високі бальні оцінки щодо лояльності вкладників (4,5) та оцінки аналітиків (4,11) та вкрай низьке значення (3,0) стресостійкості у порівнянні з найближчими конкурентами, що в результаті й завадило банку закріпитись на перших позиціях рейтингу. Також орієнтування АБ «УКРГАЗБАНК» на співпрацю з корпоративним сегментом перемістило його в ренкінгу по депозитах фізосіб на 9 позицію.

Таким чином, проведені у роботі аналітичні дослідження фінансово-господарської діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» у 2019-2021 роках та виявлені тенденції зміни показників свідчать, що попри наявні позитивні зрушення, внаслідок нестабільності середовища функціонування й посилення впливу глобальних ризиків та загроз, залишаються надзвичайно актуальними питання удосконалення управління як банківською установою загалом так і ключовими напрямками її роботи зокрема.

3 Напрями удосконалення депозитної політики банку за матеріалами АБ «УКРГАЗБАНК»

Ефективність депозитної політики банківської установи визначається специфічністю депозитних операцій, що полягає у визначальній ролі клієнта банку, який самостійно приймає рішення щодо виду й величини депозитного вкладу. Тобто саме клієнт вирішує, яку частку своїх доходів він може спрямувати на заощадження. З огляду на це, заходи впливу на поведінку потенційних вкладників в умовах конкурентної боротьби за клієнта мають зайняти вагомe місце в процесі розробки і реалізації депозитної політики банку.

Розміщення грошових коштів на депозитних рахунках для клієнтів банку дає можливість мінімізувати ризики втрати коштів; отримувати стабільний дохід в національній й іноземній валюті у вигляді відсотку протягом певного часу; збільшувати суму своїх заощаджень за рахунок процентного доходу тощо.

Щодо банків, то залучення тимчасово вільних коштів у депозити сприяє підвищенню ліквідності фінансової установи, збільшенню обсягів активних операцій і формуванню їх ефективної структури, прискоренню безготівкових розрахунків й зменшенню вартості ресурсів порівняно з міжбанківськими кредитами.

Саме тому, при проведенні аналітичного оцінювання ефективності формування та реалізації депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2021 роки детальну увагу необхідно приділити вивченню стану та динаміки депозитного портфеля в розрізі клієнтських груп.

За результатами проведених розрахунків (таблиця 3.1, рисунок 3.1) спостерігаємо зростання обсягів депозитного портфелю у 2020 році (на 22,2 %) та його зменшення у 2021 році (на 23,6 %), що було спричинено відповідними змінами структуроутворюючих факторів.

Таблиця 3.1 – Склад та зміни депозитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2021 роки в розрізі клієнтських груп

Показник	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Депозити юридичних осіб	75659711	96045668	68572867	20385957	-27472801	126,9	71,4
Депозити фізичних осіб	27562188	29766965	27539306	2204777	-2227659	108,0	92,5
Усього депозитний портфель	103552666	126570817	96716590	23018151	-29854227	122,2	76,4

Так, обсяги депозитів юридичних осіб АБ «УКРГАЗБАНК» у 2020 році були прирощені на 26,9 % проти показника попереднього року та склали 96,05 млрд грн проти 75,66 млрд грн початкових, а депозити фізичних осіб – зросли на 8 % до 29,77 млрд грн порівняно із 27,56 млрд грн у 2019 році.

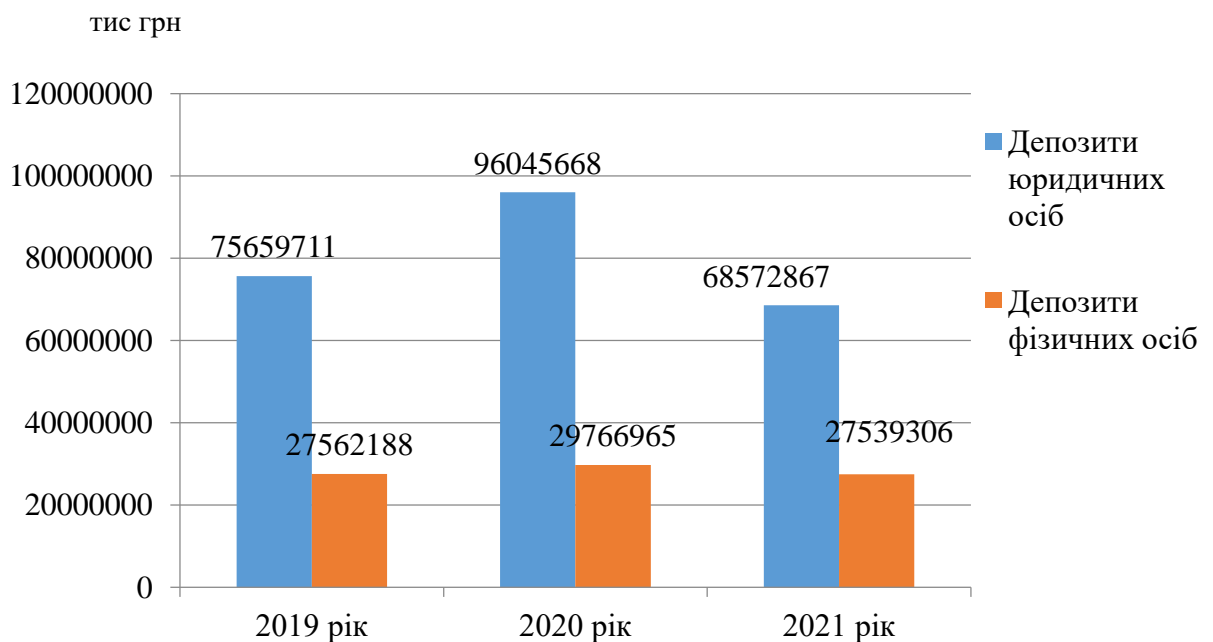


Рисунок 3.1 – Динаміка депозитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» в розрізі клієнтських груп за 2019-2021 роки

Проте, вже за результатами діяльності 2021 року обидві складові зазнали зменшення. При чому, якщо скорочення обсягів депозитів фізичних осіб у порівнянні із показником попереднього року відбулось на 7,5 % до 27,54 млрд грн, то депозити юридичних осіб скоротились на 28,6 % до позначки 68,57 млрд грн, що є мінімальним значенням протягом 2019-2021 років.

Внаслідок вищеописаних змін відбулись структурні зрушення у складі депозитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» (рисунок 3.2). Так, частка депозитів юридичних осіб з 73,06 % у 2019 році зменшилась до 70,9 % на кінець періоду, а частка депозитів фізичних осіб натомість зросла з 26,62 % до 28,47 %.

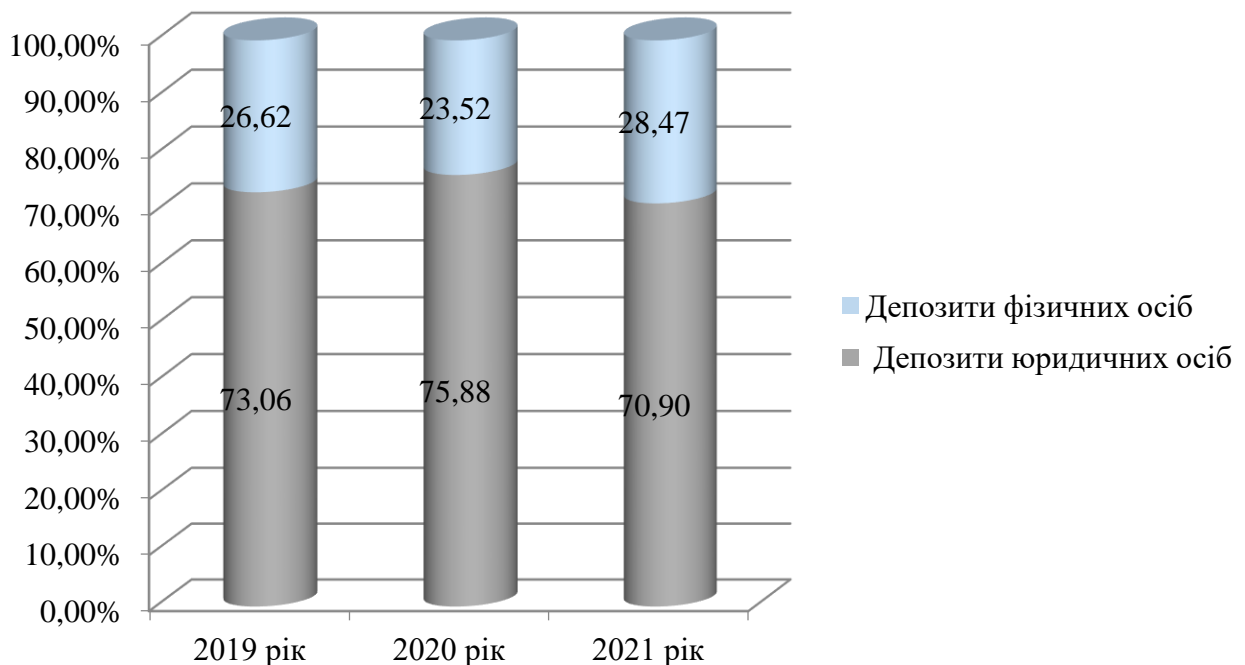


Рисунок 3.2 – Структура депозитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2019-2021 років

Аналіз показників складу й змін депозитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2021 роки у розрізі валют (таблиця 3.2) дозволяє відстежити позитивні зміни щодо нарощення депозитної бази за рахунок депозитних ресурсів юридичних та фізичних осіб як у національній так і у іноземній валюті за даними 2020 року. Однак, вже у 2021 році відповідні показники зазнали негативних змін, окрім депозитів фізичних осіб у

національній валюті (+ 1,17 млрд грн). Внаслідок зазначених змін на кінець періоду дослідження, порівнюючи із показниками 2019 року відбулось нарощення депозитів лише в національній валюті, яке однак не здолало вплив від скорочення обсягів депозитів в іноземній валюті і у підсумку було зафіксовано скорочення депозитів юридичних осіб на 7,9 млрд грн та депозитів фізичних осіб на 22,88 млн грн.

Таблиця 3.2 – Склад та зміни депозитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2021 роки у розрізі валют

Показник	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Депозити юридичних осіб, в тому числі:	75659711	96045668	68572867	20385957	-27472801	-7086844
в національній валюті	34589427	50354074	37458625	15764647	-12895449	2869198
в іноземній валюті	41070284	45691594	31114242	4621310	-14577352	-9956042
Депозити фізичних осіб, в тому числі:	27562188	29766965	27539306	2204777	-2227659	-22882
в національній валюті	10891486	12448257	13621035	1556771	1172778	2729549
в іноземній валюті	16670702	17318708	13918271	648006	-3400437	-2752431

Оцінюючи інформацію щодо коштів клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» за строками розміщення у 2019-2021 роках (таблиця 3.3), то протягом усього періоду спостерігаємо переважання коштів, розміщених на поточних рахунках, зокрема 61 млрд грн проти 35,62 млрд грн у 2021 році у порівнянні обсягами строкових депозитів.

Щодо обсягів строкових депозитів клієнтів, то їх основний відтік відбувся за даними 2021 року, з 58,05 млрд грн до 35,62 млрд грн.

Таблиця 3.3 – Кошти клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» за строками розміщення у 2019-2021 роках

Показник	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Поточні рахунки	64104985	68524222	61099285	4419237	-7424937	-3005700
Строкові депозити	39447681	58046595	35617305	18598914	-22429290	-3830376
Усього коштів клієнтів	103552666	126570817	96716590	23018151	-29854227	-6836076

Динаміка коштів клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» в розрізі строковості за 2019-2021 роки представлена на рисунку 3.3.

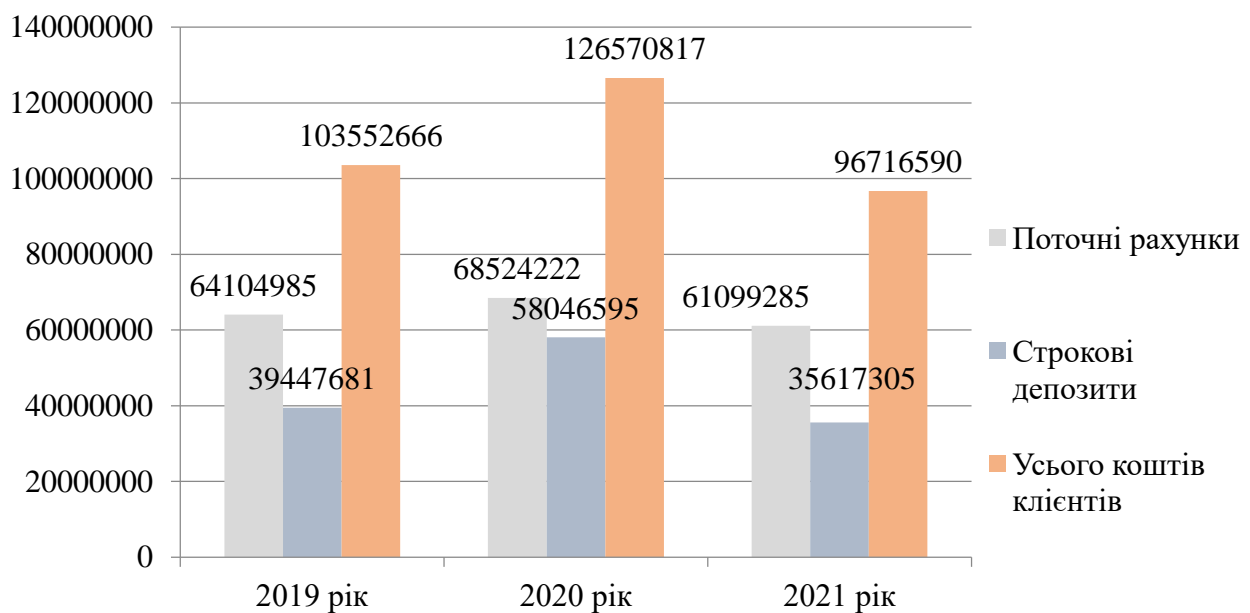


Рисунок 3.3 – Динаміка коштів клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» в розрізі строковості за 2019-2021 роки

Наступним важливим етапом у процесі визначення напрямів удосконалення депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК» є проведення аналітичного оцінювання ефективності реалізації депозитної політики банку на основі відносних коефіцієнтів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз коефіцієнтів ефективності реалізації депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп зростання (спаду), %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт депозитної бази (Депозити/ Залучені кошти)	0,97	0,98	0,91	0,01	-0,07	101,17	92,86
Коефіцієнт поточної депозитної бази (Поточні депозити/ Залучені кошти)	0,60	0,53	0,58	0,36	0,04	88,47	108,35
Коефіцієнт строкової депозитної бази (Строкові депозити/ Залучені кошти)	0,37	0,45	0,34	0,08	-0,11	121,79	74,57
Коефіцієнт співвідношення коштів фізичних і юридичних осіб (Депозити фізосіб/ Депозити юросіб)	0,36	0,31	0,40	-0,05	0,09	85,08	129,58
Коефіцієнт використання депозитних коштів (Кредити / Депозити)	0,38	0,38	0,58	0,00	0,20	99,72	153,93
Коефіцієнт співвідношення поточних депозитних коштів і власного капіталу банку (Поточні депозити/ Власний капітал)	7,77	8,02	5,25	0,25	-2,76	103,21	65,54

Коефіцієнт депозитної бази АБ «УКРГАЗБАНК» вказує на переважання депозитних ресурсів у загальному обсязі залучених коштів й коливається

протягом періоду дослідження у межах від 0,98 до 0,91 (у 2020 та 2021 роках відповідно).

Коефіцієнт поточної депозитної бази банку засвідчує, що протягом 2019-2021 років на кожну гривню залучених ресурсів припадало від 60 до 53 копійок поточних депозитів, тобто більше половини залучених ресурсів АБ «УКРГАЗБАНК» сформовано за рахунок поточних депозитів.

Значення коефіцієнтів строкової депозитної бази банківської установи у 2019-2021 роках були нижчими та знаходились в межах 0,45-0,34, тобто за рахунок строкових депозитів було сформовано максимально до 45 % (2020 рік) загального обсягу залучених джерел.

Вивчення рівнів коефіцієнта співвідношення коштів фізичних і юридичних осіб АБ «УКРГАЗБАНК» та їх зміни протягом аналізованого періоду свідчить, що обсяги депозитів фізичних осіб складають від 31 % (2020 рік) до 40 % (2021 рік) порівнюючи із загальними обсягами депозитів юридичних осіб, тобто спостерігається значна концентрація у процесі формування ресурсної бази банку на співпраці з юридичними особами.

Коефіцієнт використання депозитних коштів АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років (0,38-0,58 відповідно) свідчить про значні обсяги ресурсної бази, що не задіяні для покриття потреб кредитування. Так, зокрема за даними 2021 року лише 58 % коштів з депозитних джерел використано для кредитних операцій, натомість фактично 42 % коштів могли б також бути задіяними для активних операцій банку.

Значення коефіцієнта співвідношення поточних депозитних коштів і власного капіталу у 2019-2021 роках, вказує на те, що у банку відсутня можливість покриття поточних депозитів за рахунок коштів власного капіталу, адже обсяги поточних депозитів у 7,77; 8,02 та 5,25 разів перевищували обсяги власного капіталу фінансової установи.

При проведенні якісного та кількісного оцінювання ефективності формування та реалізації депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК» належну увагу варто приділити напрямам та структурі асортиментної політики у

депозитному сегменті.

Депозитні програми, що пропонуються АБ «УКРГАЗБАНК» орієнтовані на три основні сегменти споживачів: приватні клієнти, малий та середній бізнес, корпоративні клієнти.

Для приватних клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» пропонує широкий асортимент депозитних програм [34]: «ЕКО-депозит Плюс», «Валютний ЕКО-депозит», «Валютний капітал», «Військовий», «Відбудуємо міста разом», «Строковий», «Класичний», «Прибуткові сходинокки», «Драйвовий рік», «Прибуткова 7-ка» та ін., у межах яких існує можливість обрання виду валюти (UAH/USD/EUR), терміну розміщення коштів та порядку виплати процентів (Додаток Г).

Узагальнена інформація щодо процентних ставок за депозитами АБ «УКРГАЗБАНК» для фізичних осіб у розрізі валют подана у таблиці 3.5.

Таким чином, спостерігаємо, що найвищі процентні ставки за депозитами у гривнях для даної групи клієнтів пропонуються АБ «УКРГАЗБАНК» у межах депозиту «Строковий» – до 14 %, крім того, навіть при розміщенні коштів на 1 місяць відсоткова ставка становить – 12 % дуже високим значенням не лише у межах банку, а й серед конкурентів. Перевага депозиту «Строковий» полягає у можливості поповнення протягом перших 93 днів. Також можливість поповнення, але вже протягом усього строку передбачена у програмі «Pro-запас» із вільним зняттям коштів без втрати процентів. Якщо клієнту потрібна щомісячна виплата процентів, тоді оптимальним буде обрання депозиту – «Класичний». Депозит «Драйвовий рік» можна поповнювати протягом усього строку без обмежень за сумою.

Щодо відсоткових ставок за депозитами для приватних клієнтів у доларах США, то ставки є надзвичайно низькими та зберіганні коштів строком 12 місяців не перевищать – 1,2 % («Строковий», «Валютний ЕКО-депозит»).

Відсоткові ставки у євро за депозитами для приватних клієнтів є однаково низькими – 0,01 %, проте перевагою програми «Pro-запас», як і у випадку вкладу у доларах США, буде можливість вільного поповнення та зняття коштів.

Таблиця 3.5 – Відсоткові ставки за депозитами для приватних клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» у розрізі видів валют, % річних (сформовано за інформацією [34])

Назва депозитного продукту	Строк, місяців			
	1	3	6	12
Гривня (сума вкладу від 1000 грн)				
Строковий	12,00	12,50	14,00	14,00
Класичний	–	12,20	13,70	13,70
Прибуткові сходинок	9,00	9,67	11,00	–
Драйвовий рік*	–	–	–	12,50
Про Запас**	–	7,55	8,89	9,71
Долар США (сума вкладу від 100 доларів США)				
Строковий	0,10	0,15	0,80	1,20
Класичний	–	0,10	0,70	1,10
Прибуткові сходинок	0,10	0,15	0,25	–
Драйвовий рік*	–	–	–	1,10
Про Запас	0,10	0,10	0,10	0,10
Валютний ЕКО-депозит	–	0,50	0,80	1,20
Валютний капітал**	–	0,01	0,01	0,01
Євро (сума вкладу від 100 євро)				
Строковий	0,01	0,01	0,01	0,01
Класичний	–	0,01	0,01	0,01
Прибуткові сходинок	0,01	0,01	0,01	–
Драйвовий рік	–	–	–	0,01
Про Запас	0,01	0,01	0,01	0,01
Валютний ЕКО-депозит	–	0,01	0,01	0,01

Також для приватних клієнтів пропонується депозитна програма «Золота гарантія», умовами якої передбачено депозит у банківському золоті (процентна ставка 0,01 %).

У АБ «УКРГАЗБАНК» діють окремі програми для малого та середнього бізнесу. Зокрема, банк пропонує для даної групи клієнтів наступні програми щодо розміщення коштів [34]: «Генеральний депозит» (передбачає розміщення

коштів окремими траншами на зручних для клієнтів умовах (сума, строк, порядок сплати процентів) в рамках одного договору та на одному депозитному рахунку), «Класичний» (передбачає можливість поповнення та періодичність сплати процентів на вибір клієнта), «Овернайт для МСБ» (додатковий дохід без вилучення коштів з обігу при розміщенні депозиту на ніч/ вихідні та святкові дні).

Для корпоративних клієнтів у АБ «УКРГАЗБАНК» розроблені та пропонуються наступні програми по розміщенню коштів [34]:

– «Генеральний депозитний договір» – гнучкий депозит, який дозволяє розміщувати необмежену кількість строкових депозитів (траншів) з різними умовами (сума, строк, процентна ставка, інше) в рамках одного Генерального депозитного договору, даючи можливість клієнту здійснювати планування власних фінансових потоків;

– «Корпоративний овернайт» – депозит розрахований на клієнтів сегменту корпоративного бізнесу, у яких залишаються кошти на поточному рахунку в банку на кінець операційного дня. Основні переваги депозиту: знаходження коштів клієнта в постійному обороті, отримання додаткового доходу, оперативність розміщення грошових коштів на депозит (розміщення кожного траншу депозиту не вимагає укладення з банком додаткової угоди);

– «Стандарт» – класичний депозит без права поповнення й зняття коштів зі сплатою відсотків щомісячно або в кінці строку договору, орієнтований перш за все на клієнтів, які мають чітко визначену суму тимчасово вільних грошових коштів й пріоритетом для яких є отримання максимально можливої доходності. Користується великою популярністю у зв'язку з конкурентною відсотковою ставкою та можливістю капіталізації відсотків;

– «Золотий стандарт» – є депозитом в банківському золоті з правом поповнення, де визначена можливість одержати додатковий прибуток за рахунок зростання ціни на золото. Також даний депозит може використовуватись як ліквідна застава для одержання кредиту.

З метою комплексного оцінювання конкурентоспроможності реалізації депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК» вважаємо актуальним звернути увагу на поєднання загальних конкурентних позицій банку у банківському секторі із пропонованими ставками за депозитами, що дасть можливість не лише визначення поточних конкурентних позицій на депозитному ринку, а й оцінки можливих напрямів удосконалення депозитної політики.

Узагальнюючи інформацію рисунку 3.4 необхідно зауважити, що розподіл депозитних ставок за гривневими депозитами є вкрай нерівномірним.

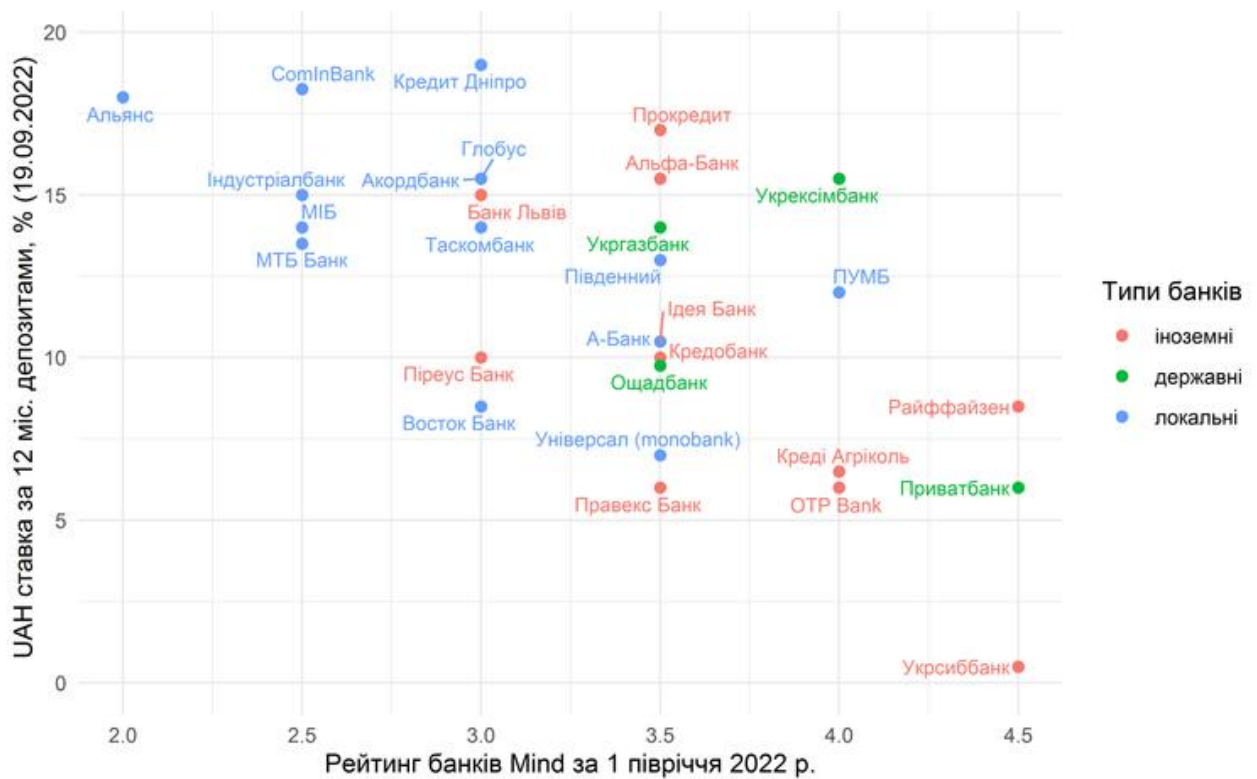


Рисунок 3.4 – Показники рейтингів банків та відсоткових ставок за депозитами у гривні [14]

Як свідчать емпіричні дослідження багатого досвіду «банкопадів» 2009-2010 та 2014-2016 років, банки із аномально високими депозитними ставками більш схильні до виходу з ринку. Адже часто фінустанови з гіршими показниками фінансової стійкості через відсутність доступу до фондування з боку акціонерів та надто дороге рефінансування від НБУ вимушені обирати стратегію «пилососів» коштів, демпінгуючи на роздрібному ринку.

Тобто, фактично спостерігається явна обернена залежність між вартістю ресурсів та надійністю українських банків: чим вища ставка, тим нижчий рейтинг (ключовими факторами формування якого є сумарні активи, миттєва ліквідність та проблемні кредити).

Оцінюючи ситуацію, можна стверджувати, що у порівнянні із рейтинговими показниками державних АТ КБ «ПриватБанк» (4,5) та АТ «Укресімбанк» (4,0), АБ «УКРГАЗБАНК» має значно нижчий рейтинг (3,5), який також характерний для АТ «Ощадбанк», водночас відсоткові ставки за депозитами є значно вищими, порівняно з АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк» та більш надійними за рейтинговими показниками банками із іноземним капіталом, що свідчить про існування потенціалу до нарощення ресурсної бази за рахунок депозитів у національній валюті за умови удосконалення депозитної політики у відповідності до умов конкурентного середовища.

На основі результатів проведених у кваліфікаційній роботі досліджень можемо стверджувати, що надзвичайної актуальності набуває депозитна політика банку, орієнтована на забезпечення адекватної реакції на трансформації зовнішнього середовища й внутрішні умови здійснення депозитної діяльності, досягнення на цій основі визначених цільових параметрів, тобто ключовою характеристикою у даному разі виступає її адаптивність.

Узагальнене бачення концепції формування адаптивної депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК», у якій базисами є діагностичний модуль та модуль реалізації й регулювання, подано у Додатку Д (Рисунок Д.1).

Зокрема, діагностичний модуль передбачає сканування зовнішнього середовища макро- й мезорівня і внутрішніх умов депозитної діяльності банку з метою виявлення їх реального й потенційного впливу на досягнення цілей депозитної діяльності банківської установи.

При скануванні використовується різноманітний інструментарій: бенчмаркінг, конкурентні порівняння, експертні методи, сценарії, імітаційне

та економіко-математичне моделювання, функціонально-вартісний і морфологічний аналіз та ін.

Наступний процес даного модуля передбачає оцінку і аналіз стану об'єктів депозитного менеджменту на базі real-time моніторингу із урахуванням факторів зовнішнього середовища, які впливають на депозитну діяльність, сприяючи або перешкоджаючи реалізації депозитної політики банку.

Щодо real-time моніторингу, то пропонуємо розглядати його як комплексну систему періодичних безперервних, довгострокових спостережень, оцінки і прогнозу трансформацій зовнішнього середовища й внутрішніх умов депозитної діяльності з метою виявлення реальних й потенційних загроз досягненню цілей депозитної політики, розробки рекомендацій з їх превенції чи нейтралізації негативного впливу.

Для формування об'єктного поля real-time моніторингу, мають бути виділені всі фактори, які наразі впливають чи потенційно можуть вплинути на результати депозитної діяльності досліджуваної банківської установи, із використанням інструментарію сканування. Далі сформована первинна система факторів повинна пройти аналітичне вивчення із застосуванням експертного відбору, інструментарію стратегічного аналізу й економіко-математичного моделювання для відбору тих з них, які здійснюють визначальний вплив на результати депозитної діяльності банку.

У відповідності до визначеного за результатами аналітичних процедур переліку факторів суб'єктами управлінської діяльності визначаються індикатори для відстеження змін у них і формуються кількісні стандарти моніторингу (зокрема – допустимі, критичні, катастрофічні відхилення).

Також на цьому етапі важливими є фактори, що формують межі депозитної політики досліджуваного банку (таблиця 3.6).

Сформована система індикаторів, які характеризують фактори впливу на депозитну діяльність банківської установи у поєднанні із індикаторами меж депозитної політики підлягає періодичному безперервному,

довгостроковому спостереженню з метою виявлення реальних й потенційних загроз щодо досягнення цілей депозитної політики. При цьому їх склад і кількісні стандарти мають постійно актуалізуватись у відповідності до трансформацій зовнішнього середовища й змін внутрішніх умов депозитної діяльності банку.

Таблиця 3.6 – Фактори формування меж депозитної політики банку*

Фактори формування меж	Характеристика впливу на депозитну політику
Економічні	Стан економіки країни й потенціал економічних агентів генерувати грошові потоки і розміщувати їх у банки
Соціальні	Рівень довіри до банків і банківської системи
Адміністративні	Державне регулювання банківської діяльності
	Система лімітів та індикаторів, розроблена, виходячи з стратегічних і тактичних цілей банку, можуть переглядатися внаслідок змін зовнішнього середовища
Часові	Граничні мінімальні і максимальні строки залучення, строкова структура депозитних ресурсів
Територіальні	Специфіка регіонів діяльності банку

* Систематизовано автором на основі інформації [48]

Також, найбільш раннє виявлення загроз досягненню цілей депозитної діяльності, прогнозне чи у процесі її здійснення, дозволяє зосередити управлінські зусилля менеджерів на превенції їх реалізації та визначити необхідні ресурси, методи й засоби для реактивного впливу, у разі неможливості чи неефективності превентивних заходів.

Якщо менеджерами буде допущена відсутність реагування на загрози зовнішнього середовища, то це може призводити до недосягнення цілей депозитної діяльності у короткостроковій перспективі, а у віддаленому проміжку часу – до зростання рівня ризиків, погіршення рівня фінансової стійкості банку та втрати ліквідності.

Варто зауважити, що при розробці адаптивної депозитної політики, що пропонується до застосування АБ «УКРГАЗБАНК», важливим процесом виступає діагностування причинно-наслідкових зв'язків «зовнішнє середовище-банк».

Важливим блоком виступає безпосередньо процес розробки депозитної політики банку, в межах якого загальна мета банку описується набором кількісних і якісних характеристик, на основі яких проводиться оцінювання всіх досягнень банку й визначається роль депозитної політики у забезпеченні його стійкого функціонування.

Загалом, на мікроекономічному рівні депозитна політика повинна бути органічно пов'язана й узгоджена із загальною банківською політикою щодо ліквідності, оптимізації ризиків, прибутковості й рентабельності.

Враховуючи вищезазначене, основною метою депозитної політики на рівні окремого банку може виступати формування планового обсягу депозитних ресурсів із одночасним скороченням витрат при їх залученні й отримання прибутку у результаті їх ефективного розміщення за умов контрольованого рівня ризиків.

Тому АБ «УКРГАЗБАНК» можуть бути створені умови для досягнення поставленої мети й динамічного розвитку, при формуванні необхідного обсягу коштів та гарантуючи стабільність банку.

У процесі розробки депозитної політики ключовим елементом є визначення стратегічних альтернатив (оптимістичної, інерційної, песимістичної) і конкретизація відповідно на цій основі її цілей (рисунок 3.5).

Вибір стратегічної альтернативи депозитної діяльності для банківської установи є складним процесом, що повинен враховувати значну кількість факторів і критеріїв, зокрема:

- відповідність трансформаціям зовнішнього середовища;
- відповідність банківській та кредитній політиці;
- достатність обсягу наявних ресурсів і потенціалу їх зростання з метою реалізації даної стратегічної альтернативи;

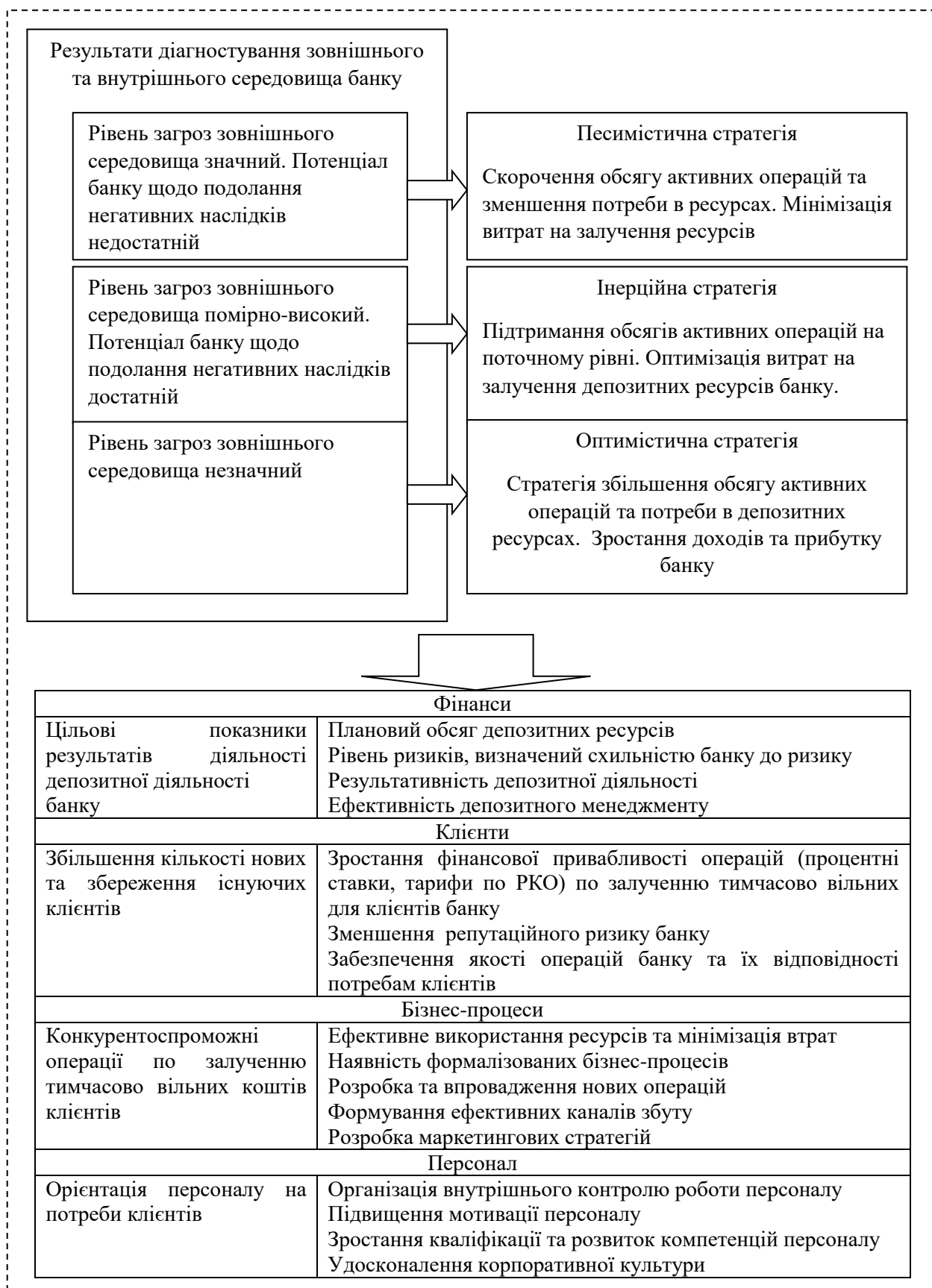


Рисунок 3.5 – Збалансована система цілей депозитної політики банку
(складено автором)

- наявні внутрішньобанківські компетенції для реалізації заходів, що передбачені у межах даної стратегічної альтернативи;
- рівень толерантності банку до ризику й вплив відповідної стратегічної альтернативи на його зміну;
- загальна реалістичність реалізації даного варіанту стратегічної альтернативи;
- узгодженість стратегічної альтернативи депозитної діяльності в часі, із іншими напрямками діяльності банку, за сформованими інструментами;
- відповідність сформованій системі критеріїв ефективності депозитного менеджменту й результативності депозитної діяльності тощо.

Отже, запровадження запропонованої для АБ «УКРГАЗБАНК» концепції формування адаптивної депозитної політики банку, за умов війни й реалізації глобальних викликів та загроз, може забезпечити здатність банку своєчасно й адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та підвищити ефективність залучення депозитних коштів без погіршення рівня конкурентоспроможності й фінансової стійкості.

Висновки

Усвідомлення негативних наслідків пандемії та військової агресії на фінансово-економічну систему України та банківський сектор вимагає зміни напрямів депозитної політики щодо управління залученими коштами й проведення більш продуманої політики їх розміщення. Роль депозитної політики банківської установи полягає у створенні достатньої ресурсної бази, що відповідає потребам банку і сприяє його розвитку у межах пріоритетних напрямів й вдосконалення банківської діяльності. Завдяки ефективній депозитній політиці можна підтримувати конкурентний потенціал банку на рівні адекватно відповідному сучасній кризовій національній економіці.

На основі проведених у кваліфікаційній роботі досліджень щодо тлумачення поняття «депозитна політика» визначено ключові базиси розуміння її сутності сучасними економістами та сформовано власне визначення «депозитної політики банку» як системи заходів формування і управління залученими ресурсами банківської установи з метою оптимізації структури депозитної бази для забезпечення ефективного функціонування у динамічному конкурентному середовищі.

Визначено ключові змістові базиси депозитної політики банку у розрізі: загальних і специфічних принципів формування та реалізації депозитної політики банку й основних завдань. Акцентована увага на актуальних напрямках та видах депозитної політики банку, та визначено взаємозв'язок видів депозитної політики банку із цілями та факторами її формування (дохідність, ризик, фінансова стійкість). На основі чого, конкретизовано зміст депозитної політики банку, що проявляється у забезпеченні фінансової стабільності та стійкості, покращенні показників рентабельності, ліквідності, надійності, відповідності процесів її формування та реалізації загальній концепції забезпечення конкурентоспроможності банку.

У роботі зосереджена увага на важливості та необхідності аналітичного забезпечення формування та реалізації депозитної політики банку, під яким розуміємо сукупність аналітичної інформації, методів її обробки та аналізу, форм представлення, а також організаційну, методичну й інтелектуальну діяльність щодо збору, систематизації, аналізу, зберігання і використання інформації, яка дозволяє сформувати процес ефективного та виваженого управління депозитною діяльністю банківської установи орієнтованого на досягнення визначених цілей.

З метою підвищення ефективності та адаптації управлінського процесу до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, для оптимізації аналітичних досліджень у відповідності до мінімізації затрат часу, фінансових і трудових ресурсів запропоновано модель аналітичного забезпечення та визначено технологію формування та реалізації депозитної політики банку.

У відповідності до об'єктів аналітичних досліджень запропоновано інструментарій аналізу внутрішнього середовища формування та реалізації депозитної політики банку, що окрім застосування базових інструментів фінансового, статистичного, економіко-математичного аналізу, може використовувати збалансовану систему показників (BSC) для узгодження тактичних і стратегічних цілей депозитної діяльності банківської установи, комплексного оцінювання її результатів, їх зв'язку із ключовим (пріоритетним) результативним показником та визначення потенційних можливостей розвитку банку.

Проведений у роботі аналіз стану і тенденцій розвитку депозитної політики банків на сучасному етапі засвідчив, що довіра вкладників до вітчизняних банківських установ збереглася – обсяги коштів на рахунках населення зросли в перші місяці після початку війни. Щодо корпоративних клієнтів, то після шоку перших тижнів агресії надалі було досить швидко відновлено зростання депозитів. Проте, подекуди вони намагалися переказати свої кошти в державні чи іноземні банки, що змусило банки підвищувати депозитні ставки для бізнесу. Натомість населення не намагалось перекласти

кошти із одних банків у інші та вкладення зросли в банках усіх груп. Стабільність роздрібних вкладів дала змогу банкам навіть здешевити вартість цих залучень, однак з середини квітня гривневі вклади на вимогу припинили зростати. Кошти, залучені банківським сектором на строкові та валютні депозити стабільно зменшувалися.

Загалом, аналіз банківського сектору й стратегій формування депозитних портфелів, дозволяє виокремити проблеми в регулюванні депозитної політики: неактивне впровадження банківськими установами методів цінової і нецінової маркетингової політики, що зменшує ймовірність просування більш широкого спектра високоякісних послуг для вкладників; підробка чи обман у банківському секторі з боку шахраїв та поширення кіберризиків; наявність проблемних активів; відсутність механізмів гарантування коштів залучених на депозити від юридичних осіб; недостатня довіра населення до національної валюти; затримка платежів клієнтам або не повернення основної суми вкладу.

Саме тому, фінансові установи повинні розробляти ефективну депозитну політику, яка включає розробку цікавих ідей та проектів для покращення відносин із вкладниками. Крім того, креативні підходи до обслуговування, новітні технології для самообслуговування й творчий погляд на продукти, які пропонують банківські установи, підвищать їх конкурентоспроможність, тим самим забезпечуючи збільшення обсягів ресурсної бази.

Щодо результатів аналізу фінансово-господарської діяльності, досліджуваного у роботі АБ «УКРГАЗБАНК», то вони засвідчили, що банк продовжує розвиток діяльності, як провідний «еко-банк» України, пропонуючи співпрацю приватним клієнтам, малому та середньому бізнесу й корпоративним клієнтам. За даними 2021 року посідає 4 місце за розміром активів у банківському секторі, його частка в загальних активах банківської системи складає – 5,52 % (130,26 млрд грн). Структуру активів в основному формують кредити та заборгованість клієнтів (42,9 % у 2021 році), що свідчить про

важливу роль кредитних операцій у загальних напрямках діяльності банку. Сумарний обсяг кредитування юридичних осіб за даними 2021 року становив 50,8 млрд грн та був основою кредитного портфеля АБ «УКРГАЗБАНК», тобто спостерігається значна перевага щодо співпраці з корпоративними клієнтами.

Основою формування структури зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років виступають кошти клієнтів (86,6 % або 96,7 млрд грн у 2021 році).

Щодо власного капіталу банку, то протягом 2019-2021 років спостерігалась загальна позитивна динаміка та відбулось зростання абсолютного показника з 8,25 млрд грн до 11,63 млрд грн.

Особливої уваги потребує збільшення на кінець періоду дослідження обсягів чистого прибутку АБ «УКРГАЗБАНК» (у 8 разів порівняно із 2020 роком) до рівня 3,77 млрд грн проти 411 млн грн.

Водночас обсяги та позитивна динаміка показників фінансово-господарської діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2019-2021 років, враховуючи результати експертного оцінювання, внаслідок нестабільності середовища функціонування й посилення впливу глобальних ризиків та загроз, визначають потребу удосконалення управління як банківською установою загалом так і ключовими напрямками її роботи зокрема.

Тому, для визначення напрямів удосконалення депозитної політики банку, у кваліфікаційній роботі проведено аналітичне оцінювання ефективності формування та реалізації депозитної політики за матеріалами АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2019-2021 років. Так, за даними проведених досліджень виявлено відсутність стійких тенденцій до зростання депозитного портфеля банку, що попри приріст у 2020 році за даними 2021 року – скоротився та був в основному сформований за рахунок депозитів юридичних осіб – 68,57 млрд грн у 2021 році (70,9 %), тоді як депозити фізичних осіб становили – 27,54 млрд грн (28,47 %). Крім того, більшість депозитів від фізичних осіб АБ «УКРГАЗБАНК» залучає на строковій основі, тоді як серед коштів юридичних осіб переважають кошти, які залучені без визначення

конкретного терміну.

Проведене у роботі оцінювання ефективності формування та реалізації депозитної політики АБ «УКРГАЗБАНК» на основі абсолютних та відносних показників, рейтингових даних було доповнено аналізом основних напрямів та структури асортиментної політики у депозитному сегменті. Вивчення існуючих депозитних програм АБ «УКРГАЗБАНК» та їх основних умов, вказує на широку асортиментну лінійку пропонованих банком депозитних послуг, розроблених у відповідності до потреб та фінансових можливостей клієнтської бази із варіюванням валюти (гривня, долар, євро), строків розміщення коштів (від 3 днів), порядку нарахування (фіксована або змінна відсоткова ставка) та виплати відсотків (щомісячно або у кінці строку).

На основі проведених досліджень було визначено слабкі місця та потенційні можливості щодо управлінської роботи у сегменті депозитних операцій АБ «УКРГАЗБАНК» із зосередженням підвищеної уваги на забезпечення адекватної реакції на трансформаційні зміни зовнішнього середовища й внутрішні умови здійснення депозитної діяльності, досягнення на цій основі визначених цільових параметрів, тобто на її адаптивність.

Зважаючи на це, у кваліфікаційній роботі удосконалено концептуальні засади формування та реалізації депозитної політики банку, шляхом конкретизації змісту та послідовності активізації блоків структурних модулів концепції формування адаптивної депозитної політики банку, визначення факторів формування меж депозитної політики банку, формування збалансованої системи цілей депозитної політики банку у відповідності до обґрунтованих діагностично стратегічних альтернатив (песимістичної, оптимістичної, інерційної).

Список використаних джерел

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 року № 2121-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 11.11.2022).
2. Постанова НБУ № 516 від 03.12.2003 “Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій та операцій з ощадними сертифікатами банку” / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03#Text> (дата звернення: 20.11.2022).
3. Бартош О.М. Депозитна політика банку та основні етапи її формування. Вісник Університету банківської справи національного банку України. 2009. № 3. С. 98–101.
4. Бартош О. М. Депозитна політика як складова системи управління діяльністю банку. Фінансовий простір. 2014. № 4(16). С. 19–24.
5. Бідюк О. О. Депозитна політика банків в період трансформації банківської системи України. Економічний вісник. 2017. № 1. С. 29-37.
6. Бовсунівський О. В., Єріс Л. М. Методи залучення ресурсів банку з депозитних джерел. URL: http://www.rusnauka.com/17_PMN_2014/Economics/1_171967.doc.htm (дата звернення: 20.11.2022).
7. Васюренко О. В. Банківські операції: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 318 с.
8. Волкова Н.І. Удосконалення управління залученими депозитними ресурсами банку. Економіка і організація управління № 1 (21) 2016. С. 53-59.
9. Волохата В. Є. Нецінові методи в управлінні залученими ресурсами банку. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 229–234.
10. Волохата В. Є. Управління залученими ресурсами банку: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 210 с.

11. Герасименко Р.А., Хорошева Е.И., Герасименко В.В. Депозитная политика банков и факторы, влияющие на ее формирование. Финансы, учет, банки. 2011. № 1(17). С. 141–150.
12. Герасимович А.М., Алексеєнко М.Д., Парасій-Вергуненко І.М. та ін. Аналіз банківської діяльності: підручник. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 600 с.
13. Горун М. В. Аналізування внутрішніх факторів впливу на маркетингове забезпечення формування депозитних ресурсів банків. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2015. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3823> (дата звернення : 12.11.2022 р.).
14. Депозитний лабіринт: ставки в гривні зростають, але з довгостроковими вкладками краще не поспішати URL: <https://mind.ua/openmind/20247315-depozitnij-labirint-stavki-v-grivni-zrostayut-ale-z-dovgostrokovimi-vkladami-krashche-ne-pospishati> (дата звернення: 10.11.2022).
15. Дзюблюк О. В., Алексеєнко М. Д., Корнєєв В. В. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності : монографія . Тернопіль. 2017. 298 с.
16. Довгань Ж. Удосконалення депозитної політики банківських установ. Наука молода. 2015. № 23. С. 46-53.
17. Дребот Н. П., Галько О. Р. Стратегія банківської установи на ринку депозитних послуг. Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 125–132.
18. Емець В.А. Характеристика депозитної політики банків України на сучасному етапі . Управління розвитком. 2013. № 13. С. 79–81.
19. Еш С. М., Ляховецька В. М. Депозитна політика банків та інструменти її реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 17. С. 133-138.
20. Еш С.М. Депозитна політика комерційного банку та напрями її вдосконалення в умовах економічної кризи банків / С.М. Еш. [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.-edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9499/1/DEPOZITIC%20POLICY%20OF.pdf>.

21. Звіт про фінансову стабільність Червень 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 14.11.2022).

22. Ігнатова О.М., Романченко В.В. Статистичний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку депозитної бази українських банків. Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. С. 78–91.

23. Коваленко В. В. Депозитна політика банків України: реалії та розвиток на майбутнє. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 834–837.

24. Коваленко М.О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. Економіка і наука. 2017. № 2. С. 39-44.

25. Колеснік Я. В., Землякова І. С. Сучасний стан та перспективи розвитку пасивних операцій банківського сектору економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 150-153.

26. Коцовська Р.Р. Банківські операції: [навч. посіб.] / Р.Р. Коцовська, О.П. Павлишин, Л.М. Хміль. – К.: УБС НБУ; Знання, 2010. – 390 с.

27. Макаренко Ю. П., Сагач Т.О. Проблеми формування депозитного портфеля банків в умовах нестабільності депозитної бази та шляхи їх вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №1. С. 15–18.

28. Макаренко Ю. П., Хацько В. В. Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП банк». Інвестиції : практика та досвід. 2021. № 1. С. 39–45.

29. Мельникова І.М. Маркетингова політика комерційного банку на депозитному ринку / І.М. Мельникова . К.: КНТЕУ, 2009. 197 с.

30. Московец Е.А., Мочалова Л.А. Оценка эффективности депозитной политики коммерческого банка. Ползуновский альманах. 2009. Т. 2. № 3. С. 253– 255.

31. Наглядова статистика. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.11.2022).
32. Наглядова статистика. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 24.11.2022).
33. Науменкова С. В., Міщенко В. І., Міщенко С. В. Макроекономічні аспекти оцінювання достатності капіталу банків в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. № 2. С. 4-16.
34. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК» URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення: 14.12.2022).
35. Петрук О. Банківська справа : навчальний посібник / за ред. Ф. Бутинця. Київ : Кондор, 2004. 461 с.
36. Прасолова С.П., Вовченко О.С. Банківські операції: навч. посіб. та практ. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 568 с.
37. Рахман М. С., Мангушев Д. В. Аналіз конкурентних переваг ПАТ «ПриватБанку» серед банківських установ з державним капіталом. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 344–350 URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-344_350.pdf (дата звернення: 08.11.2021).
38. Рейтинг стійкості банків URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>(дата звернення: 10.11.2022).
39. Руда О. Л., Маркуш К. Г. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 81–84. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.81
40. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 314 с.
41. Синяк А.А. Можливі напрями удосконалення депозитної політики комерційних банків України на сучасному етапі / А.А. Синяк URL: <http://www.>

masters.donntu.edu.ua/2013/iem/sinyak/library/article2.htm (дата звернення: 07.11.2022).

42. Стахурська А.А, Приступа Л.А. Концептуальні засади сучасної депозитної політики вітчизняних банківських установ. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 54-56.

43. Тиркало Р.І. Банківська справа: навчальний посібник / за ред. Р.І. Тиркала. Тернопіль: Карт-бланш, 2001. 314 с.

44. Труш Г.В. Особливості формування депозитної політики комерційних банків. Формування ринкової економіки. 2012. № 28. С. 386–393.

45. Череп А.В., Андросова О.Ф. Банківські операції: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 410 с.

46. Черкашина К. Ф., Бузник М. В. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії та пропозиції щодо його покращення *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 160-167. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-23).

47. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. 63, 145-155. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>. (дата звернення: 10.11.2022).

48. A methodology for compliance assessment. Basel Committee on Banking Supervision and International Association of Deposit Insurers. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs192.pdf>. (дата звернення: 23.10.2022).