

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Механізм формування та реалізації депозитної політики банку
на прикладі АТ «СЕНС БАНК»


Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

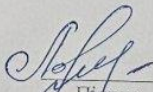
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітня програма Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Найменування


Шифр КвРФБС.024278.01.14.00

Виконав здобувач II курсу, група ФБСм-24-1  Іван ШАЛАЙ
Підпис

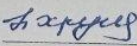
Керівник: канд. екон. наук, доцент

 Катерина ЛАРІОНОВА
Підпис

Нормоконтролер

 Олександр ПРАДІНСЬКИЙ
Підпис

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

 Ніла ХРУЩ
Підпис

17 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

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

Освітня програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФБСС

Ніла ХРУЩ *Н. Хрущ*

01 12 2025

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Шалає Івана Миколайовича

1 Тема роботи Механізм формування та реалізації депозитної політики банку на прикладі АТ «СЕНС БАНК»

Керівник роботи Ларіонова Катерина Леонідівна, канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65 (додаток № 17)

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру до 07.12.2025

3 Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти; спеціальна методична та наукова література (вітчизняні та зарубіжні видання); періодичні видання за темою дослідження; фінансова звітність АТ «СЕНС БАНК»

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні основи депозитної політики банку;

2 Аналітико-практичні аспекти депозитної політики банків України;

3 Удосконалення механізму формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень);

1. Систематизація підходи до трактування поняття «депозитна політика банку»;

2. Систематизація основних видів, принципів та функцій депозитної політики банку;

3. Динаміка та структура депозитного портфеля банків України за 2022-2024 роки;

4. Динаміка та структура активів та пасивів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки;

5. Динаміка та структура депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» в розрізі юридичних та фізичних осіб за 2022-2024 роки;

6. Динаміка депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки в розрізі строковості коштів клієнтів

7. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК»;

8. Систематизація основних завдань депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» за функціональними напрямками та рівнями управління

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання 1 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Затвердження плану кваліфікаційної роботи	до 10.09.2025	виконано
2 Аналіз, систематизація економічної літератури, збір та обробка статистичних матеріалів, фінансової звітності за темою кваліфікаційної роботи	до 20.10.2025	виконано
3 Написання текстової частини кваліфікаційної роботи	до 30.11.2025	виконано
4 Підготовка ілюстративних матеріалів та оформлення кваліфікаційної роботи	до 7.12.2025	виконано
5 Попередній захист кваліфікаційної роботи	з 8.12.2025	виконано
6 Захист кваліфікаційної роботи	з 19.12.2025	виконано

Здобувач



Підпис

Іван ШАЛАЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис

Катерина ЛАРІОНОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

РЕФЕРАТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТКИ

Шалая Івана Миколайовича

Прізвище, ім'я, по батькові

на тему: Механізм формування та реалізації депозитної політики банку на прикладі АТ «СЕНС БАНК»

Ключова особливість функціонування банківських установ полягає у тому, що основу їхньої операційної діяльності становлять не власні, а позичені кошти – фінансові ресурси, довірені банкам громадянами та бізнес-структурами. При цьому депозитні надходження формують найвагомішу частину ресурсної бази банків. Саме тому розробка та впровадження виваженої депозитної стратегії набуває критичного значення для банківського сектору. У цих умовах депозитна політика відіграє визначальну роль у мобілізації тимчасово вільних грошових ресурсів юридичних та фізичних осіб. Ефективна реалізація депозитної політики забезпечує банківські установи достатнім обсягом фінансових ресурсів для здійснення кредитних та інвестиційних операцій, що зрештою визначає їхню прибутковість та фінансову стабільність.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних досліджень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму формування та реалізації депозитної політики з метою підвищення ефективності залучення ресурсів, забезпечення фінансової стійкості банку та зміцнення його конкурентних позицій на ринку депозитних послуг.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- дослідити сутність дефініції «депозитна політика банку» та основні її види;
- обґрунтувати основні завдання та функції депозитної політики банку;
- дослідити основні етапи процесу формування та реалізації депозитної політики банку;
- оцінити депозитну діяльність банків України за 2022-2024 роки;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки;
- дослідити особливості депозитної політики АТ «СЕНС БАНК»;
- розробити рекомендацій щодо удосконалення механізму формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування і реалізації депозитної політики.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення формування та реалізації ефективної депозитної політики банку.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс наукових методів дослідження: метод теоретичного узагальнення (для опрацювання фахової літератури, законодавчих документів та наукових публікацій, присвячених питанням побудови та впровадження депозитної політики банківських установ); методи порівняльного та структурно-факторного аналізу (для зіставлення ключових параметрів депозитних портфелів провідних банків України); статистичний інструментарій (для дослідження структури депозитного портфеля, розрахунку питомої ваги залучених вкладів за валютами та строковістю); метод графічної візуалізації (для наочного відображення результатів аналізу, таких як динаміка та структура депозитного портфеля, активів та пасивів АТ «СЕНС БАНК» тощо). Застосування даного методологічного апарату забезпечило системний підхід до

дослідження проблематики формування депозитної політики та дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ресурсною базою банку.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи складають: законодавчі та регуляторні документи (закони України у сфері банківської діяльності, нормативні акти Національного банку України щодо формування депозитної політики та управління ризиками, міжнародні стандарти Basel II та Basel III, що регламентують управління ризиками в банківських установах); науково-теоретичні джерела (монографічні дослідження, фахові підручники, навчально-методичні видання та статті у наукових журналах, присвячені проблемам управління депозитними операціями та банківськими ризиками); аналітико-статистична інформація (офіційні дані Національного банку України щодо функціонування банківської системи та ринку депозитних послуг, фінансова звітність АТ «СЕНС БАНК»); цифрові інформаційні ресурси (спеціалізовані фінансово-аналітичні платформи та портали; наукометричні бази даних Google Scholar, ResearchGate та електронні бібліотечні системи).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначається розвитком теоретико-методологічних засад та удосконаленням практичних підходів до формування та реалізації депозитної політики банківських установ. Наукову новизну кваліфікаційної роботи визначають такі положення:

– набуло подальшого розвитку поняття «депозитна політика банку», яке, на відміну від класичних трактувань: підкреслює двосторонність – враховує не лише інтереси банку, а й потреби вкладників, що відображає сучасний клієнтоцентричний підхід у банківській справі; поєднує стратегічний і тактичний виміри – депозитна політика розглядається не як статичний набір правил, а як динамічна система, здатна адаптуватися до змін ринкового середовища; інтегрує ризик-орієнтований підхід – безпосередньо включає мінімізацію ризиків як невід'ємну складову депозитної політики, що особливо актуально в умовах фінансової невизначеності в Україні;

– удосконалено організаційно-економічний механізм формування і реалізації депозитної політики банку, який на відміну від існуючих розглядається як дворівнева система, що інтегрує макроекономічний (зовнішнє регуляторне середовище через монетарну політику НБУ та нормативно-правові акти) та мікроекономічний (внутрішньобанківське управління депозитними операціями) рівні впливу. Запропонований механізм відрізняється чітким структуруванням процесу на етапи формування та реалізації депозитної політики, що забезпечує системність, послідовність та комплексність управлінських рішень та дозволяє адаптувати депозитну політику до змінних умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб банківської установи.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і результати дослідження оприлюднені та одержали позитивну оцінку на V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України», 14 листопада 2025 року, м. Хмельницький, Хмельницький національний університет.

Наукові публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи, які висвітлюють результати дослідження, викладено у одній науковій праці загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиці, 3 рисунки, 4 додатків.

Ключові слова: депозитні операції, депозитний портфель, депозитна політика банку, депозитні ризики, механізм формування та реалізації депозитної політики банку.

ABSTRACT

Shalai Ivan Nikolaevich

Mechanism of formation and implementation of bank deposit policy on the example of JSC
«SENSE BANK»

A key feature of the functioning of banking institutions is that the basis of their operational activities is not their own, but borrowed funds - financial resources entrusted to banks by citizens and business structures. At the same time, deposit receipts form the most significant part of the resource base of banks. That is why the development and implementation of a balanced deposit strategy is of critical importance for the banking sector. In these conditions, deposit policy plays a decisive role in the mobilization of temporarily free cash resources of legal entities and individuals. Effective implementation of deposit policy provides banking institutions with a sufficient amount of financial resources to carry out credit and investment operations, which ultimately determines their profitability and financial stability.

The purpose of the qualification work is to develop scientific and methodological research and develop practical recommendations for improving the mechanism for forming and implementing deposit policy in order to increase the efficiency of resource attraction, ensure the financial stability of the bank and strengthen its competitive position in the deposit services market.

In accordance with the goal, it is necessary to solve the following tasks:

- study the essence of the definition of “bank deposit policy” and its main types;
- substantiate the main tasks and functions of the bank’s deposit policy;
- study the main stages of the process of forming and implementing the bank’s deposit policy;
- evaluate the deposit activity of Ukrainian banks for 2022-2024;
- analyze the financial and economic activities of JSC “SENSE BANK” for 2022-2024;
- study the features of the deposit policy of JSC “SENSE BANK”;
- develop recommendations for improving the mechanism for forming and implementing the deposit policy of JSC “SENSE BANK”.

The object of the qualification work is the process of forming and implementing the deposit policy.

The subject of the qualification work is a set of theoretical, methodological and practical recommendations for improving the formation and implementation of an effective bank deposit policy.

Keywords: deposit operations, deposit portfolio, bank deposit policy, deposit risks, mechanism for forming and implementing bank deposit policy.

ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні основи депозитної політики банку	10
1.1 Сутність та основні положення депозитної політики банку	10
1.2 Процес формування та реалізації депозитної політики банку	19
2 Аналітико-практичні аспекти депозитної політики банків України	31
2.1 Оцінка депозитної діяльності банків України за 2022-2024 роки	31
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки	38
3 Удосконалення механізму формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК»	59
Висновки	71
Список використаних джерел	75
Додатки	81

ВСТУП

Ключова особливість функціонування банківських установ полягає у тому, що основу їхньої операційної діяльності становлять не власні, а позичені кошти – фінансові ресурси, довірені банкам громадянами та бізнес-структурами. При цьому депозитні надходження формують найвагомішу частину ресурсної бази банків. Саме тому розробка та впровадження виваженої депозитної стратегії набуває критичного значення для банківського сектору. Геополітична ситуація та економічні реалії, в яких опинилася Україна, створили для вітчизняної банківської системи безпрецедентні виклики. Банки зіткнулися з комплексом негативних чинників: з одного боку, це обмежені можливості залучення іноземного капіталу, знецінення національної валюти, погіршення платоспроможності позичальників та дисбаланс у державних фінансах; з іншого – воєнні дії та політична нестабільність, що разом спричинили серйозне послаблення фінансової стійкості значної кількості українських банків. У цих умовах депозитна політика відіграє визначальну роль у мобілізації тимчасово вільних грошових ресурсів юридичних та фізичних осіб. Ефективна реалізація депозитної політики забезпечує банківські установи достатнім обсягом фінансових ресурсів для здійснення кредитних та інвестиційних операцій, що зрештою визначає їхню прибутковість та фінансову стабільність.

Теоретичні засади організації діяльності банківських установ на фінансовому ринку із надання депозитних послуг є предметом розгляду наукових робіт багатьох провідних економістів, зокрема таких як Аванесова Н. Е., Бартош О. М., Бідюк О. О., Вдовенко Л. О., Волкова Н. І., Глущенко О. В., Дзюблюк О. В., Коваленко М. О., Козій Н. С., Кучеренко С. А., Кочетлова Т. В., Левченко В. П., Матвійчук Н. М., Мороз Н., Руда О. Л., Савлук М. І., Хромушина Л. А., Черкашина К. Ф., Шиманська О. П. та інших. Віддаючи належне напрацюванням згаданих економістів, слід підкреслити, що потреба вивчення питання щодо сучасних тенденцій, особливостей функціонування та перспектив розвитку ринку депозитів в Україні залишається особливо актуальною в умовах

нестабільності фінансового ринку. Актуальність та практична значущість зазначеної проблематики стали визначальними чинниками у виборі теми дослідження, а також у формулюванні його мети, ключових завдань та методичного апарату.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних досліджень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму формування та реалізації депозитної політики з метою підвищення ефективності залучення ресурсів, забезпечення фінансової стійкості банку та зміцнення його конкурентних позицій на ринку депозитних послуг.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- дослідити сутність дефініції «депозитна політика банку» та основні її види;
- обґрунтувати основні завдання та функції депозитної політики банку;
- дослідити основні етапи процесу формування та реалізації депозитної політики банку;
- оцінити депозитну діяльність банків України за 2022-2024 роки;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки;
- дослідити особливості депозитної політики АТ «СЕНС БАНК»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення механізму формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування і реалізації депозитної політики.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення формування та реалізації ефективної депозитної політики банку.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс наукових методів дослідження: метод теоретичного узагальнення (для опрацювання фахової літератури, законодавчих документів та наукових публікацій, присвячених питанням побудови та впровадження депозитної політики банківських установ); методи порівняльного та структурно-факторного

аналізу (для зіставлення ключових параметрів депозитних портфелів провідних банків України); статистичний інструментарій (для дослідження структури депозитного портфеля, розрахунку питомої ваги залучених вкладів за валютами та строковістю); метод графічної візуалізації (для наочного відображення результатів аналізу, таких як динаміка та структура депозитного портфеля, активів та пасивів АТ «СЕНС БАНК» тощо). Застосування даного методологічного апарату забезпечило системний підхід до дослідження проблематики формування депозитної політики та дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ресурсною базою банку.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи складають: законодавчі та регуляторні документи (закони України у сфері банківської діяльності, нормативні акти Національного банку України щодо формування депозитної політики та управління ризиками, міжнародні стандарти Basel II та Basel III, що регламентують управління ризиками в банківських установах); науково-теоретичні джерела (монографічні дослідження, фахові підручники, навчально-методичні видання та статті у наукових журналах, присвячені проблемам управління депозитними операціями та банківськими ризиками); аналітико-статистична інформація (офіційні дані Національного банку України щодо функціонування банківської системи та ринку депозитних послуг, фінансова звітність АТ «СЕНС БАНК»); цифрові інформаційні ресурси (спеціалізовані фінансово-аналітичні платформи та портали; наукометричні бази даних Google Scholar, ResearchGate та електронні бібліотечні системи).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначається розвитком теоретико-методологічних засад та удосконаленням практичних підходів до формування та реалізації депозитної політики банківських установ. Наукову новизну кваліфікаційної роботи визначають такі положення:

– набуло подальшого розвитку поняття «депозитна політика банку», яке, на відміну від класичних трактувань: підкреслює двосторонність – враховує не лише інтереси банку, а й потреби вкладників, що відображає сучасний клієнтоцентричний підхід у банківській справі; поєднує стратегічний і тактичний

виміри – депозитна політика розглядається не як статичний набір правил, а як динамічна система, здатна адаптуватися до змін ринкового середовища; інтегрує ризик-орієнтований підхід – безпосередньо включає мінімізацію ризиків як невід'ємну складову депозитної політики, що особливо актуально в умовах фінансової невизначеності в Україні (с. 14);

– удосконалено організаційно-економічний механізм формування і реалізації депозитної політики банку, який на відміну від існуючих розглядається як дворівнева система, що інтегрує макроекономічний (зовнішнє регуляторне середовище через монетарну політику НБУ та нормативно-правові акти) та мікроекономічний (внутрішньобанківське управління депозитними операціями) рівні впливу. Запропонований механізм відрізняється чітким структуруванням процесу на етапи формування та реалізації депозитної політики, що забезпечує системність, послідовність та комплексність управлінських рішень та дозволяє адаптувати депозитну політику до змінних умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб банківської установи (с. 65).

Основні наукові положення і результати дослідження оприлюднені та одержали позитивну оцінку на V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України», 14 листопада 2025 року, м. Хмельницький, Хмельницький національний університет.

Основні положення кваліфікаційної роботи, які висвітлюють результати дослідження, викладено у одній науковій праці загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиці, 3 рисунків, 4 додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

1.1 Сутність та основні положення депозитної політики банку

Депозитна політика є одним із найважливіших елементів загальної стратегії управління банком, оскільки залучені кошти клієнтів формують основу ресурсної бази фінансової установи. У сучасних умовах функціонування банківської системи ефективна депозитна політика виступає ключовим фактором забезпечення ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Розуміння сутності депозитної політики необхідне для формування оптимальної структури пасивів банку та забезпечення стабільного джерела фінансування активних операцій. Депозитна політика банку являє собою багатогранне та складне економічне явище, природа якого є предметом активних наукових дискусій у колах як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників банківської справи. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій проблематиці, у сучасній економічній літературі досі спостерігається відсутність уніфікованого підходу до трактування цієї фундаментальної категорії банківського менеджменту. Така різноманітність поглядів зумовлена як еволюцією самої банківської системи, так і специфікою національних особливостей функціонування фінансових ринків, а також різними науковими школами та методологічними підходами дослідників до вивчення цього питання.

Систематизація та критичний аналіз сучасних теоретичних напрацювань, представлених у фаховій літературі, періодичних виданнях та монографічних дослідженнях щодо визначення економічної сутності категорії «депозитна політика банку» представлено у таблиці 1.1. Проведений компаративний аналіз різноманітних наукових позицій дозволяє виявити ключові підходи до інтерпретації цього поняття, визначити спільні та відмінні риси у трактуваннях різних авторів, а також окреслити еволюцію наукової думки щодо змісту

депозитної політики в контексті трансформації банківської системи.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення категорії «депозитна політика»

Джерело	Визначення
Коваленко М. О. [15]	«Депозитна політика банку – це комплекс стратегічних та тактичних дій банку, направлених на розширення обсягів депозитних ресурсів банку та зміни їх якісного складу за строками і обсягами»
Дзюблюк О. [10]	«Депозитна політика банків слід – це організація банками комплексної роботи з формування оптимального складу ресурсів, залучених на депозитні рахунки з метою їх подальшого прибуткового використання у активних операціях»
Матвійчук Н. М. [21]	«Депозитна політика за сучасною банківською методологією є поєднанням стратегії та тактики під час формування ресурсної бази за рахунок залучення оптимального обсягу грошових коштів шляхом продажу депозитних продуктів»
Бартош О. М. [1]	«Депозитна політика банку – це стратегія та тактика банку щодо залучення грошових коштів вкладників та інших кредиторів і визначення найефективнішої комбінації таких джерел»
Глуценко О. В., Швайко М. Л., Хмельков А. В., Гончаренко В. В. [7]	«Депозитна політика банку – це сукупність заходів, методів та інструментів щодо залучення коштів вкладників, в розмірах необхідних для забезпечення формування достатнього рівня депозитної бази, з метою здійснення активних операцій, що дозволяє банку бути конкурентоспроможним на грошовому ринку та отримувати прибуток»
Мороз Н. [26]	«Депозитна політика банку – це система рішень, спрямованих на залучення грошових коштів вкладників (депозитів) та ефективне управління цими коштами».
Левченко В. П., Проценко Ю. С. [19]	«Депозитна політика банку – це система управлінських рішень, програма дій або документ, що містить напрями діяльності банку в галузі проведення депозитних операцій»
Булюк В. В. [3]	«Депозитна політика банку – це 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»
Сенищ П.М. [36]	«Депозитна політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на залучення коштів юридичних і фізичних осіб на найвигідніших для банку умовах, з урахуванням балансу між вартістю ресурсів і необхідністю підтримання достатнього рівня ліквідності»

Джерело: систематизовано автором

Для більш глибокого та всебічного розуміння економічної природи категорії «депозитна політика банку» доцільно здійснювати її розгляд на різних рівнях абстракції, зокрема у широкому стратегічному та вузькому операційному значеннях. Такий підхід дозволяє охопити як концептуальні, так і прикладні

аспекти цього явища, забезпечуючи комплексне бачення його сутності.

У широкому, стратегічному розумінні депозитна політика являє собою цілісну систему науково обґрунтованих та послідовно задокументованих концептуальних принципів, управлінських правил, регламентованих процедур, механізмів та довгострокових стратегій, які банківська установа систематично застосовує з метою ефективного управління, раціональної оптимізації та стратегічного розвитку свого депозитного портфеля. Ця система спрямована на досягнення комплексу взаємопов'язаних фінансових та економічних цілей, серед яких: забезпечення стійкої ресурсної бази для активних операцій, максимізація залучення коштів клієнтів при оптимальній вартості, збалансування конфліктуючих вимог ліквідності та прибутковості, мінімізація ризиків, пов'язаних з формуванням депозитного портфеля, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг. При цьому критично важливим є підтримання динамічної рівноваги між потребою у достатній ліквідності для виконання поточних зобов'язань та прагненням до максимізації прибутковості шляхом ефективного розміщення залучених ресурсів [7].

У вузькому, практико-орієнтованому розумінні поняття «депозитна політика банку» доцільно інтерпретувати як структуровану та взаємопов'язану систему конкретних управлінських рішень оперативного та тактичного характеру, які знаходять своє відображення та формалізацію у комплексі внутрішніх нормативних документів банківської установи. Ці документи охоплюють широкий спектр питань організаційного характеру (визначення відповідальних підрозділів, розподіл повноважень, встановлення порядку взаємодії), нормативного забезпечення (встановлення лімітів, нормативів, цільових показників структури депозитного портфеля) та технологічного супроводу (регламентація процедур прийняття депозитів, обслуговування клієнтів, документообігу, контролю та звітності) [15]. Метою цієї системи є формування та підтримання оптимального за обсягом, структурою, вартістю та ризиковістю депозитного портфеля, який найповніше відповідає стратегічним

цілям розвитку банку та забезпечує ефективне використання залучених ресурсів в умовах динамічного ринкового середовища. Таким чином, депозитна політика банку є багаторівневою системою, яка інтегрує стратегічне бачення розвитку ресурсної бази з конкретними механізмами її практичної реалізації, забезпечуючи узгодженість довгострокових цілей банку з поточними потребами управління депозитним портфелем [15].

На основі критичного аналізу та синтезу розглянутих визначень різних науковців, пропонується наступне авторське трактування категорії:

Депозитна політика банку – це комплексна система стратегічних і тактичних рішень щодо залучення, утримання та управління депозитними ресурсами, спрямована на збалансування інтересів банку (забезпечення ліквідності, рентабельності та мінімізації ризиків) та клієнтів (збереження заощаджень та отримання доходу) в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Запропоноване авторське визначення депозитної політики банку на відміну від класичних трактувань: підкреслює двосторонність – враховує не лише інтереси банку, а й потреби вкладників, що відображає сучасний клієнтоцентричний підхід у банківській справі; поєднує стратегічний і тактичний виміри – депозитна політика розглядається не як статичний набір правил, а як динамічна система, здатна адаптуватися до змін ринкового середовища; інтегрує ризик-орієнтований підхід – безпосередньо включає мінімізацію ризиків як невід'ємну складову депозитної політики, що особливо актуально в умовах фінансової невизначеності в Україні.

Основною метою депозитної політики банку є формування оптимального за обсягом, структурою, вартістю та строковістю депозитного портфеля, який здатен забезпечити стабільне та достатнє фінансування активних операцій банку при дотриманні балансу між ліквідністю, прибутковістю та ризиками в умовах динамічного ринкового середовища. Ця мета має комплексний характер і передбачає не просто максимізацію обсягів залучених коштів, а досягнення їх оптимального співвідношення з потребами банку у фінансуванні кредитних,

інвестиційних та інших активних операцій [17].

Реалізація цієї мети здійснюється через систематичне виконання взаємопов'язаного комплексу стратегічних і тактичних завдань, які охоплюють різні аспекти управління депозитною діяльністю банку (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні завдання депозитної політики банку

Завдання	Основний зміст	Ключові аспекти реалізації
1	2	3
1. Забезпечення достатності ресурсної бази банку	Нарощування абсолютних обсягів залучених депозитних коштів для адекватного фінансування зростаючого портфеля активних операцій	<ul style="list-style-type: none"> – розширення клієнтської бази; – залучення нових категорій вкладників; – поглиблення співпраці з існуючими клієнтами; – стимулювання збільшення середнього розміру депозиту; – підтримання оптимальної частки депозитів у структурі пасивів
2. Оптимізація структури депозитного портфеля	Формування раціонального співвідношення між різними категоріями депозитів за множинними критеріями	<ul style="list-style-type: none"> – баланс депозитів фізичних та юридичних осіб; – оптимальне співвідношення коротко-строкових і довгострокових депозитів; – адекватна валютна структура депозитного портфеля відповідно до валютної структури активів
3. Мінімізація вартості залучених ресурсів	Оптимізація процентних і непроцентних витрат на залучення депозитів для підвищення прибутковості банку	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація рівня процентних ставок; – баланс між конкурентоспроможністю та мінімізацією вартості; – зниження непроцентних витрат через автоматизацію; – підвищення ефективності роботи персоналу
4. Забезпечення належного рівня ліквідності	Підтримання спроможності банку виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та іншими кредиторами	<ul style="list-style-type: none"> – підтримання достатнього обсягу стабільних депозитів; – формування адекватного співвідношення між строками залучення та розміщення; – створення резервів ліквідності; – уникнення розриву ліквідності
5. Мінімізація ризиків депозитної діяльності	Комплексне управління множинними видами ризиків, пов'язаних з формуванням депозитного портфеля	<ul style="list-style-type: none"> – зниження концентрації депозитів у окремих сегментах; – управління ризиком дострокового вилучення; – контроль дотримання нормативів концентрації; – прогнозування поведінки клієнтів
6. Підвищення конкурентоспроможності	Забезпечення довгострокової успішності банку у залученні коштів клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – розробка інноваційних депозитних продуктів; – впровадження передових технологій обслуговування; – онлайн-сервіси та мобільний банкінг; – формування позитивного іміджу банку

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
7. Дотримання регуляторних вимог	Виконання нормативів та законодавчих вимог для уникнення санкцій та підтримання репутації	– виконання нормативів ліквідності; – покриття системою гарантування вкладів; – прозорість умов депозитних договорів; – захист прав споживачів фінансових послуг
8. Підвищення ефективності управління депозитною діяльністю	Оптимізація внутрішніх процесів та підвищення якості прийняття рішень	– впровадження автоматизованих систем управління; – оперативний моніторинг ключових показників; – періодичний аналіз ефективності депозитної політики
9. Адаптація до змін зовнішнього середовища	Швидке реагування на зміни економічного середовища та підтримання конкурентоспроможності	– оперативне коригування процентної політики; – моніторинг макроекономічних тенденцій; – оперативне реагування на зміни законодавства; – систематичний конкурентний аналіз; – своєчасна адаптація продуктової лінійки

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 10; 34]

Усі завдання є взаємопов'язаними та повинні вирішуватися у системній єдності для досягнення основної мети депозитної політики та забезпечення стабільного і прибуткового розвитку банку.

Ключове призначення депозитної політики полягає у забезпеченні результативного управління депозитним портфелем банківської установи. Залежно від стратегічних орієнтирів та специфіки діяльності банку виокремлюють три основні види депозитної політики (таблиця 1.3).

На практиці банки можуть комбінувати елементи різних видів політики або змінювати підхід залежно від сегментів ринку, економічних умов та стадії розвитку установи. Наприклад, банк може застосовувати агресивну політику для залучення роздрібних клієнтів, пропонуючи їм підвищені ставки та бонуси, одночасно дотримуючись консервативного підходу у роботі з корпоративними депозитами, де пріоритетом є стабільність та довгострокові відносини. У періоди економічної нестабільності або фінансових криз навіть банки з агресивною стратегією можуть тимчасово переходити до консервативної моделі, знижуючи ставки та фокусуючись на утриманні існуючих клієнтів замість активної експансії.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів депозитної політики банків

Вид політики	Стратегічна спрямованість	Основні характеристики	Ключові інструменти
Консервативна депозитна політика	Забезпечення максимальної стабільності та надійності ресурсної бази	<ul style="list-style-type: none"> – пріоритет фінансової стійкості над швидким зростанням; – орієнтація на довгострокові депозити; – мінімізація ризиків відтоку коштів; – помірні процентні ставки; – обережний підхід до залучення нових клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – формування стабільного «ядра» депозитів; – робота з перевіреними клієнтами; – жорсткі вимоги до диверсифікації; – значні резерви ліквідності; – уникнення агресивних маркетингових кампаній
Помірна (збалансована) депозитна політика	Досягнення оптимального балансу між зростанням, прибутковістю та ризиками	<ul style="list-style-type: none"> – збалансоване поєднання стабільності та розвитку; – диверсифікована структура за строками та типами вкладників; – конкурентні процентні ставки; – гнучкість у прийнятті рішень; – контрольований рівень ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – сегментація клієнтської бази; – диференційоване ціноутворення; – баланс короткострокових і довгострокових депозитів; – помірна інноваційність продуктів; – регулярний моніторинг ризиків
Агресивна депозитна політика	Максимізація темпів зростання депозитної бази та частки ринку	<ul style="list-style-type: none"> – пріоритет швидкого нарощування обсягів; – високі процентні ставки порівняно з ринком; – активне залучення нових клієнтів; – інноваційні продукти та акційні пропозиції; – готовність до підвищених ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – агресивний маркетинг; – максимальні ставки за депозитами; – бонусні програми для нових клієнтів; – спеціальні акції та промо-пропозиції; – активне використання цифрових каналів

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 16; 17]

Гнучкість та адаптивність депозитної політики є критично важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банку, оскільки дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів та еволюцію потреб клієнтів. Успішні банки регулярно переглядають та коригують свою депозитну стратегію, проводячи комплексний аналіз ефективності обраного підходу та його відповідності поточним бізнес-цілям і ринковим реаліям [25].

Дослідження функцій депозитної політики є важливим для розуміння її

ролі у загальній системі управління банком. Функції депозитної політики розкривають механізми її впливу на різні аспекти банківської діяльності та демонструють, яким чином ефективне управління депозитами сприяє досягненню стратегічних цілей установи (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Функції депозитної політики банку

Джерело: систематизовано автором на основі [19; 25]

Аналіз функціонального призначення депозитної політики дозволяє визначити ключові напрямки її реалізації, встановити взаємозв'язки з іншими елементами банківського менеджменту та обґрунтувати пріоритетність окремих управлінських рішень. Системне розуміння функцій забезпечує можливість комплексної оцінки ефективності депозитної політики та своєчасного виявлення проблемних зон, що потребують удосконалення.

Усі функції депозитної політики тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну, формуючи цілісну систему управління депозитною діяльністю банку. Ресурсна функція створює базу для реалізації регулятивної функції, оскільки достатній обсяг депозитів дозволяє ефективніше управляти ліквідністю та платоспроможністю. Захисна функція підтримує стабільність виконання ресурсної функції через мінімізацію ризиків втрати депозитної бази, тоді як

оптимізаційна функція забезпечує економічну доцільність залучення депозитів.

Конкурентна функція сприяє реалізації ресурсної функції шляхом залучення більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів депозитів, а стратегічна функція інтегрує всі інші функції у єдину систему, спрямовану на досягнення довгострокових цілей банку. Ефективна депозитна політика передбачає збалансовану реалізацію всіх функцій без надмірного акценту на будь-якій одній функції на шкоду іншим.

Лише комплексний підхід до виконання всіх функцій депозитної політики дозволяє банку досягти оптимального співвідношення між зростанням депозитної бази, її стабільністю, вартістю залучених ресурсів та рівнем ризиків, що в кінцевому підсумку забезпечує фінансову стійкість установи та її конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Таким чином, роль депозитної політики в системі банківського менеджменту полягає у створенні комплексної системи стратегічних та тактичних підходів до управління депозитним портфелем, спрямованих на досягнення конкретних фінансових цілей та реалізацію загальної стратегії розвитку банківської установи. Основні аспекти ролі депозитної політики банківської установи показані в таблиці А.1 (додаток А).

Депозитна політика виступає інтегруючим елементом, що поєднує різні аспекти банківської діяльності - управління ресурсами, ліквідністю, ризиками, прибутковістю та конкурентною позицією на ринку. Через депозитну політику банк реалізує свої стратегічні наміри щодо масштабів діяльності, темпів зростання, рівня ризику та позиціонування на ринку. Ефективна депозитна політика передбачає не лише формальне виконання регуляторних вимог, але й активне використання депозитних інструментів для досягнення конкурентних переваг, оптимізації фінансових показників та забезпечення довгострокової фінансової стійкості банківської установи в динамічному ринковому середовищі.

1.2 Процес формування та реалізації депозитної політики банку

Ефективне управління депозитною політикою є одним із найважливіших чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності сучасної банківської установи. Від якості формування та реалізації депозитної політики безпосередньо залежить спроможність банку формувати достатню ресурсну базу для здійснення активних операцій, підтримувати належний рівень ліквідності, оптимізувати вартість залучених коштів та забезпечувати прибутковість банківської діяльності.

Депозитна політика виступає фундаментом, на якому будується вся система управління пасивами банку, оскільки депозити традиційно становлять найбільшу частку в структурі зобов'язань комерційних банків. У сучасних умовах динамічних змін фінансових ринків, загострення конкуренції за залучення коштів клієнтів, волатильності макроекономічного середовища та посилення регуляторних вимог значення ефективної депозитної політики суттєво зростає. Від ефективності депозитної політики залежить здатність банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на дії конкурентів, задовольняти еволюціонуючі потреби клієнтів та підтримувати оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю. Саме депозитна політика визначає, наскільки успішно банк може залучати та утримувати вкладників, формувати стабільне ядро депозитів, мінімізувати ризики масового відтоку коштів та забезпечувати передбачуваність грошових потоків для ефективного планування діяльності.

Враховуючи критичну важливість депозитної політики для функціонування банку, особливого значення набуває розробка чіткого, структурованого та систематичного процесу її формування та реалізації. Процесний підхід до формування депозитної політики дозволяє забезпечити системність та послідовність у прийнятті управлінських рішень, уникнути хаотичності та суперечливості окремих заходів, а також створити механізми

постійного моніторингу та коригування обраної стратегії. Структурований процес розробки депозитної політики передбачає чітке визначення етапів, відповідальних осіб, джерел інформації, методів аналізу та критеріїв оцінки ефективності, що забезпечує прозорість та підзвітність управління депозитною діяльністю.

Розробка формалізованого процесу формування депозитної політики особливо важлива для середніх та великих банків, де складність операцій, різноманітність депозитних продуктів, множинність каналів обслуговування та географічна розподіленість вимагають координації дій різних підрозділів та уніфікації підходів. Водночас, навіть невеликі банки отримують значні переваги від впровадження структурованого процесу, оскільки це дозволяє їм більш раціонально використовувати обмежені ресурси, уникати критичних помилок та забезпечувати послідовність у розвитку депозитної бази.

Основні етапи процесу формування та реалізації депозитної політики показані на рисунку 1.2. Розглянемо більш детально характеристику основних етапів процесу формування та реалізації депозитної політики.

Процес формування депозитної політики розпочинається з комплексного аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує банк. Цей етап є критично важливим, оскільки зовнішні чинники визначають як можливості, так і обмеження для розвитку депозитної діяльності, впливають на доступність та вартість ресурсів, формують очікування клієнтів щодо депозитних послуг.

Макроекономічний аналіз передбачає вивчення ключових економічних показників, що впливають на схильність населення та бізнесу до заощаджень, а також на вибір форм розміщення коштів. Банк має аналізувати динаміку валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, динаміку доходів населення, рівень безробіття, валютний курс, стан платіжного балансу та інші макроекономічні індикатори. Особливу увагу слід приділяти інфляційним очікуванням, оскільки вони безпосередньо впливають на бажані реальні ставки доходності для вкладників і, відповідно, на рівень номінальних процентних ставок, які банк має пропонувати для залучення депозитів [21].

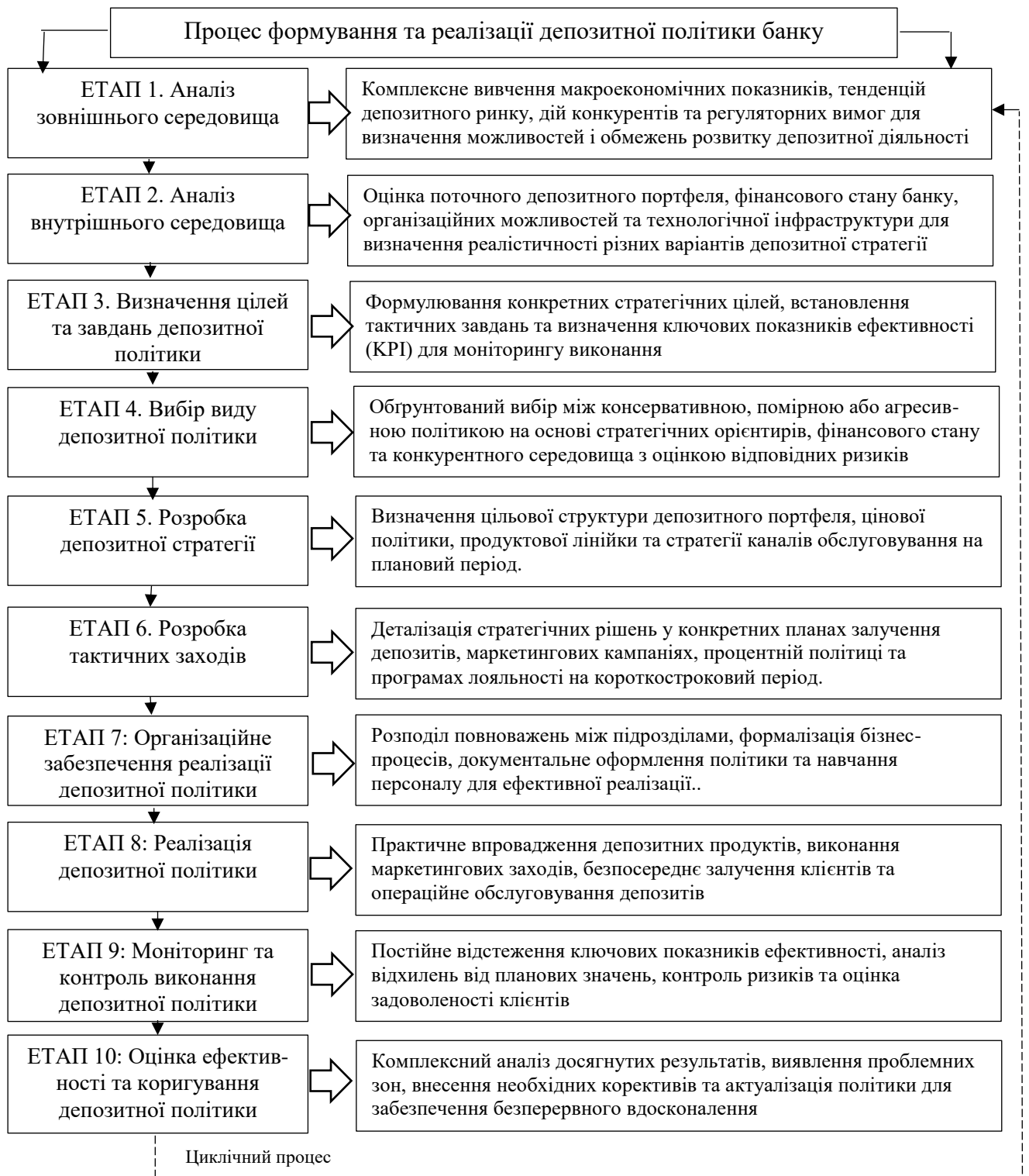


Рисунок 1.2 – Процес формування та реалізації депозитної політики банку

Джерело: систематизовано автором на основі [25; 34]

Важливим елементом аналізу є сегментація депозитного ринку та ідентифікація найбільш перспективних сегментів для банку з урахуванням його стратегічного позиціонування та конкурентних переваг. Аналіз депозитного ринку

включає дослідження загальних тенденцій розвитку ринку депозитних послуг, динаміки обсягів депозитів у банківській системі, структурних зрушень у депозитній базі. Банк має відстежувати зміни в перевагах клієнтів щодо строків розміщення коштів, валютної структури заощаджень, готовності до використання дистанційних каналів обслуговування, чутливості до рівня процентних ставок та інших параметрів депозитних продуктів.

Конкурентний аналіз передбачає систематичне вивчення дій основних конкурентів на депозитному ринку, їхніх стратегій залучення коштів, процентних ставок за різними видами депозитів, продуктових пропозицій, маркетингових кампаній, каналів обслуговування та інноваційних рішень. Банк має ідентифікувати свою конкурентну позицію, визначити ключових конкурентів у різних сегментах ринку, оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також спрогнозувати можливі зміни в їхній депозитній політиці.

Аналіз регуляторного середовища охоплює вивчення чинного законодавства, нормативних актів Національного банку України, вимог щодо нормативів ліквідності та достатності капіталу, правил розкриття інформації, стандартів захисту прав споживачів фінансових послуг, умов функціонування системи гарантування вкладів. Банк має відстежувати зміни в регуляторних вимогах, оцінювати їхній вплив на депозитну діяльність та своєчасно адаптувати свою політику до нових регуляторних реалій. Особливу увагу слід приділяти аналізу монетарної політики центрального банку, оскільки зміни облікової ставки та інших інструментів монетарного регулювання безпосередньо впливають на рівень процентних ставок на депозитному ринку.

Другий етап процесу формування депозитної політики присвячений комплексній оцінці внутрішнього середовища банку, його можливостей, обмежень та особливостей, що визначають реалістичність та доцільність різних варіантів депозитної стратегії.

Оцінка поточного депозитного портфеля передбачає детальний аналіз існуючої структури депозитної бази банку за множинними критеріями. Банк має проаналізувати розподіл депозитів за типами вкладників, за строками залучення, за валютами, за процентними ставками, за географічним розподілом, за каналами залучення. Особливу увагу на цьому етапі слід приділити аналізу концентрації

депозитів - виявленню великих вкладників, частка яких у загальній депозитній базі створює ризики для банку, оцінці галузевої та регіональної концентрації депозитів юридичних осіб.

Аналіз фінансового стану банку охоплює оцінку основних фінансових показників, що визначають можливості та обмеження для реалізації депозитної політики. Банк має оцінити достатність капіталу для підтримки планованих темпів зростання депозитної бази, оскільки регуляторні нормативи вимагають підтримання певного співвідношення між капіталом та зобов'язаннями.

Аналіз прибутковості банку дозволяє визначити, наскільки поточна вартість депозитних ресурсів відповідає можливостям їх прибуткового розміщення в активи, яка процентна маржа забезпечує рентабельність діяльності, які є резерви для оптимізації співвідношення між вартістю ресурсів та доходністю активів. Банк має також оцінити якість активів, оскільки високий рівень проблемної заборгованості обмежує можливості для агресивного нарощування депозитної бази через необхідність формування значних резервів та підтримання додаткових буферів ліквідності.

Оцінка організаційних можливостей банку включає аналіз спроможності різних підрозділів ефективно реалізовувати депозитну політику. Банк має оцінити кваліфікацію персоналу, що працює із залучення та обслуговування вкладників, достатність чисельності працівників для планованих обсягів роботи, ефективність мотиваційних схем для стимулювання залучення депозитів. Важливим також є аналіз бізнес-процесів залучення та обслуговування депозитів на предмет їхньої ефективності, тривалості, вартості, зручності для клієнтів, наявності вузьких місць та зайвих операцій.

Третій етап процесу формування депозитної політики присвячений визначенню цілей та завдань депозитної політики. На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банк переходить до формулювання конкретних цілей та завдань депозитної політики, які мають бути узгодженими зі загальною стратегією розвитку банківської установи та реалістичними з точки зору наявних можливостей і ресурсів.

Стратегічні цілі мають бути сформульовані відповідно до принципів SMART: конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними

(Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Тактичні завдання конкретизують стратегічні цілі та визначають конкретні дії, які необхідно виконати для їх досягнення у коротко- та середньостроковій перспективі [2].

Визначення ключових показників ефективності (KPI) є критично важливим елементом цього етапу, оскільки саме через систему KPI здійснюватиметься моніторинг виконання депозитної політики та оцінка її результативності. Система показників має охоплювати як кількісні, так і якісні параметри депозитної діяльності. До кількісних показників належать: загальний обсяг депозитного портфеля, темпи зростання депозитів, частка депозитів у загальній структурі пасивів, структура депозитів за різними критеріями, середньозважена вартість депозитів, кількість активних депозитних рахунків, середній розмір депозиту на одного клієнта, обсяг залучення нових депозитів, рівень відтоку депозитів. Якісні показники включають індекс задоволеності клієнтів депозитними послугами, індекс лояльності клієнтів (NPS), частку пролонгованих депозитів, стабільність депозитної бази, рівень виконання нормативів ліквідності з урахуванням депозитної складової, швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг від вкладників. Для кожного показника мають бути визначені цільові значення, які відображають бажані результати депозитної політики [4].

На основі визначених цілей, результатів аналізу середовища та оцінки власних можливостей банк здійснює вибір виду депозитної політики (четвертий етап процесу) – консервативної, помірної або агресивної, який найбільше відповідає його стратегічним орієнтирам та поточній ситуації.

Обґрунтування вибору конкретного виду депозитної політики має базуватися на комплексному аналізі чинників, що включають стадію життєвого циклу банку, його фінансовий стан, стратегічні амбіції власників і менеджменту, конкурентне середовище, регуляторні обмеження, макроекономічну ситуацію. Банк має чітко обґрунтовувати причини вибору певного виду політики, пояснити, яким чином цей вибір узгоджується з іншими елементами стратегії, які переваги він забезпечує та які ризики створює.

Узгодження обраного виду депозитної політики зі загальною стратегією

банку є критично важливим для забезпечення цілісності та несуперечливості управлінських рішень. Депозитна політика не може розроблятися ізольовано від інших елементів стратегії - вона має бути узгоджена з кредитною політикою, політикою управління ліквідністю, інвестиційною стратегією, політикою управління капіталом, ризик-стратегією, стратегією розвитку продуктів та каналів обслуговування.

П'ятий етап присвячений детальній розробці депозитної стратегії, яка конкретизує обраний вид політики та визначає ключові стратегічні параметри депозитної діяльності на плановий період.

Визначення цільової структури депозитного портфеля є центральним елементом стратегії, оскільки структура портфеля безпосередньо впливає на вартість ресурсів, стабільність депозитної бази, рівень ліквідності та ризику банку. Банк має визначити бажане співвідношення депозитів фізичних та юридичних осіб з урахуванням того, що роздрібні депозити зазвичай є більш стабільними але дорожчими, тоді як корпоративні депозити можуть бути дешевшими але менш передбачуваними. Валютна структура депозитного портфеля має бути визначена з урахуванням валютної структури активів для мінімізації валютного ризику, а також преференцій клієнтів та макроекономічної ситуації.

Цінова політика визначає підходи банку до встановлення процентних ставок за депозитами різних видів та стратегію їх зміни у відповідь на зміни ринкового середовища. Для кожного типу депозитного продукту має бути визначено базовий рівень процентної ставки, механізми її диференціації залежно від суми депозиту, строку розміщення, категорії клієнта та інших параметрів. Цінова стратегія має також передбачати використання нецінових методів конкуренції - додаткових послуг, бонусних програм, привілеїв для постійних клієнтів, які дозволяють залучати вкладників без надмірного підвищення процентних ставок [5].

Продуктова стратегія визначає склад депозитної продуктової лінійки, характеристики окремих депозитних продуктів та правила їх розробки й модифікації. Важливим напрямком продуктової стратегії є інноваційність - визначення пріоритетів щодо розробки нових депозитних продуктів, які

відповідають еволюції потреб ринку та створюють конкурентні переваги для банку. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток цифрових каналів обслуговування, які дозволяють знизити операційні витрати, підвищити зручність для клієнтів, розширити географічний охоплення без відкриття нових фізичних відділень.

Шостий етап передбачає деталізацію стратегічних рішень у конкретних тактичних заходах, які будуть реалізовані у короткостроковій перспективі для досягнення поставлених цілей депозитної політики.

Розробка плану залучення депозитів передбачає встановлення конкретних кількісних завдань щодо залучення коштів на визначений період (квартал, рік) з деталізацією за підрозділами, каналами, продуктами, сегментами клієнтів. План залучення має передбачати не лише загальні обсяги, але й якісні параметри депозитів, що планується залучити - бажану структуру за строками, типами клієнтів, розмірами депозитів.

Розробка маркетингових кампаній є критично важливим елементом тактичного планування, оскільки ефективний маркетинг визначає обізнаність потенційних клієнтів про депозитні пропозиції банку та стимулює їх до розміщення коштів. Маркетингові кампанії мають бути диференційовані за сегментами клієнтів, оскільки різні категорії вкладників мають різні потреби, мотивації та канали отримання інформації.

Формування процентної політики на тактичному рівні передбачає встановлення конкретних процентних ставок за різними депозитними продуктами на плановий період з урахуванням стратегічних орієнтирів, поточної ринкової ситуації та потреб банку в ресурсах. Банк має розробити деталізовану сітку процентних ставок, яка диференціює ставки залежно від суми депозиту, строку розміщення, способу нарахування процентів, можливості поповнення або часткового зняття, категорії клієнта.

Сьомий етап присвячений створенню організаційних передумов для ефективної реалізації розробленої депозитної політики, включаючи визначення відповідальності, формалізацію процесів та підготовку персоналу.

Розподіл повноважень передбачає чітке визначення ролей підрозділів у реалізації політики. Стратегічні рішення щодо депозитної політики приймаються

правлінням або комітетом з управління активами та пасивами (ALCO) банку, тактичні рішення про процентні ставки та продукти - казначейством або департаментом управління ресурсами, операційна робота із залучення клієнтів здійснюється мережею відділень та департаментом роздрібного або корпоративного бізнесу. Формалізація бізнес-процесів включає детальний опис операцій з визначенням виконавців, термінів та контрольних точок [8].

Документальне оформлення передбачає розробку Положення про депозитну політику та супутніх документів. Навчання персоналу має бути диференційоване за категоріями - від фронт-офісу до топ-менеджменту, охоплювати знання продуктів, навички продажів та регуляторні вимоги.

Восьмий етап є центральним у процесі, оскільки саме на цьому етапі розроблені стратегії та плани втілюються у конкретні дії та результати у вигляді залучених депозитів та розвитку депозитної бази банку.

Впровадження депозитних продуктів передбачає організацію всього комплексу заходів для виведення нових або модифікованих депозитних продуктів на ринок. Успішне впровадження вимагає ретельного планування та координації дій різних підрозділів - продуктового департаменту, IT-департаменту, маркетингу, мережі продажів, департаменту комплаєнсу, операційного департаменту. Виконання маркетингових заходів включає реалізацію запланованих рекламних кампаній, промо-акцій, PR-активностей, спрямованих на підвищення обізнаності цільових аудиторій про депозитні пропозиції банку та стимулювання розміщення коштів. Це передбачає розміщення реклами у відібраних медіа-каналах, організацію спеціальних акцій у відділеннях банку, проведення презентацій для корпоративних клієнтів, організацію контент-маркетингу в соціальних мережах та на власних цифрових платформах, участь у профільних виставках та конференціях [16].

Ефективність маркетингових заходів значною мірою залежить від якості креативу та релевантності повідомлень для цільових аудиторій, точності таргетування реклами, узгодженості комунікацій у різних каналах, своєчасності кампаній відносно ринкової ситуації. Важливим є постійний моніторинг відгуку ринку на маркетингові активності та оперативне коригування кампаній для підвищення їх ефективності.

Залучення клієнтів є безпосереднім процесом комунікації з потенційними вкладниками, консультування щодо депозитних можливостей, допомоги у виборі оптимального продукту та оформленні депозитного договору. Якість роботи із залучення клієнтів визначається професіоналізмом персоналу, їхньою здатністю встановлювати довірливі відносини з клієнтами, розуміти їхні потреби та пропонувати релевантні рішення, ефективно комунікувати переваги депозитних пропозицій банку.

Дев'ятий етап «Моніторинг та контроль виконання депозитної політики» забезпечує постійне відстеження результатів реалізації депозитної політики, виявлення відхилень від планових показників та оперативне реагування на проблемні ситуації.

Відстеження ключових показників ефективності передбачає регулярний збір та аналіз даних про стан депозитної діяльності за встановленою системою КРІ. Банк має організувати автоматизований збір даних про обсяги депозитів, їхню структуру, вартість залучення, темпи зростання, відтоки коштів, кількість клієнтів та інші кількісні показники з необхідною періодичністю. Моніторинг має охоплювати не лише абсолютні значення показників, але й їхню динаміку в часі, порівняння з плановими значеннями, бенчмаркінг з конкурентами та середніми по системі показниками. Аналіз відхилень від планових показників є критично важливим елементом контролю, що дозволяє своєчасно виявити проблеми у реалізації депозитної політики та ініціювати коригувальні дії. При виявленні значних відхилень банк має проводити детальний аналіз причин - чи відхилення зумовлені зовнішніми факторами (зміною макроекономічної ситуації, діями конкурентів, регуляторними змінами), чи внутрішніми проблемами (неефективністю маркетингу, недостатньою мотивацією персоналу, технічними проблемами, неконкурентоспроможністю продуктів) [20].

Розуміння причин відхилень визначає характер коригувальних дій - якщо відхилення зумовлені зовнішніми чинниками, може бути необхідним перегляд самих планових показників або стратегії, якщо внутрішніми - вдосконалення процесів, посилення контролю, додаткові інвестиції в певні напрямки. Важливим є відрізнення тимчасових відхилень, які можуть бути скориговані тактичними заходами, від системних проблем, що вимагають стратегічних змін. Контроль

ризиків депозитної діяльності передбачає постійний моніторинг експозицій до різних видів ризиків та дотримання встановлених лімітів. Особливу увагу слід приділяти індексу лояльності клієнтів (Net Promoter Score), що відображає готовність клієнтів рекомендувати банк іншим особам. Високий NPS є індикатором не лише поточної задоволеності, але й потенціалу органічного зростання клієнтської бази через рекомендації. Банк має аналізувати причини незадоволеності клієнтів, систематизувати отримані зворотні зв'язки, розробляти та впроваджувати заходи для усунення виявлених недоліків.

Десятий етап завершує цикл управління депозитною політикою та створює основу для наступного циклу через комплексну оцінку результатів і внесення необхідних змін у політику. Аналіз ефективності передбачає оцінку досягнення цілей, економічної ефективності, стабільності бази. Банк порівнює результати з плановими показниками, результатами конкурентів та кращими практиками.

Виявлення проблемних зон є критично важливим для цільового вдосконалення депозитної політики. Для кожної проблемної зони має бути проведений детальний аналіз причин проблеми, оцінка масштабу впливу на загальну ефективність депозитної діяльності, розробка варіантів вирішення проблеми з оцінкою необхідних ресурсів та очікуваних результатів.

Внесення корективів у депозитну політику є логічним наслідком аналізу ефективності та виявлення проблем. Коригування може стосуватися різних рівнів політики - від тактичних параметрів (процентні ставки, бюджети маркетингу, планові показники) до стратегічних елементів (цільові сегменти, продуктова лінійка, канали обслуговування) та навіть фундаментальних основ (вибір виду політики, базові цілі).

Процес оцінки та коригування не є одноразовою акцією, а має здійснюватися регулярно - комплексний стратегічний перегляд депозитної політики доцільно проводити щорічно в контексті планування діяльності банку на наступний рік, тактичне коригування окремих елементів може здійснюватися щоквартально або навіть частіше у відповідь на зміни ринкової ситуації. Такий підхід забезпечує циклічність процесу управління депозитною політикою, коли результати попереднього циклу стають вхідними даними для наступного, забезпечуючи безперервне вдосконалення депозитної діяльності банку [19].

Представлений процес формування та реалізації депозитної політики банку демонструє комплексний та системний характер управління депозитною діяльністю, що вимагає узгодженості множини елементів та етапів. Кожен етап є критично важливим і вносить свій внесок у загальну ефективність депозитної політики - недоліки на будь-якому етапі можуть знизити результативність всього процесу.

Важливою характеристикою представленого процесу є його циклічність - завершення одного циклу реалізації депозитної політики створює основу для початку наступного через аналіз результатів, виявлення проблем, актуалізацію знань про середовище та коригування підходів. Така циклічність забезпечує здатність банку до навчання на власному досвіді, безперервного вдосконалення депозитної діяльності, адаптації до еволюції зовнішнього середовища.

Гнучкість процесу дозволяє банкам різного розміру та спеціалізації адаптувати його до своїх специфічних потреб та можливостей. Ключовим чинником успіху є збалансованість усіх елементів процесу - недостатньо провести якісний аналіз, якщо стратегія не буде ефективно реалізована через організаційні або ресурсні обмеження; недостатньо розробити привабливі продукти, якщо вони не будуть донесені до клієнтів через ефективний маркетинг; недостатньо залучити депозити, якщо їхня структура та вартість не відповідають потребам банку. Лише гармонійна інтеграція всіх етапів у єдину систему управління забезпечує досягнення цілей депозитної політики.

У сучасних умовах швидких змін фінансових ринків, технологічних інновацій, еволюції очікувань клієнтів, посилення конкуренції та регуляторного тиску значення структурованого процесу формування депозитної політики тільки зростає. Банки, які систематично та професійно підходять до управління депозитною діяльністю, мають суттєві конкурентні переваги перед тими, хто покладається на ситуативні рішення або застарілі підходи. Інвестиції у розробку та вдосконалення процесу формування депозитної політики є інвестиціями у довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість банківської установи, що визначає її здатність успішно функціонувати у динамічному та складному ринковому середовищі.

2 АНАЛІТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1 Оцінка депозитної діяльності банків України за 2022-2024 роки

Актуальність оцінки депозитної діяльності банків України зумовлена ключовою роллю депозитів у формуванні ресурсної бази банківської системи та забезпеченні фінансової стабільності держави. Депозити населення та суб'єктів господарювання становлять основне джерело залучених коштів банків, які використовуються для кредитування економіки та підтримки платоспроможності фінансового сектору. В умовах трансформації банківської системи та адаптації до нових викликів комплексний аналіз депозитної діяльності набуває особливого значення для розуміння тенденцій розвитку банківського ринку та оцінки його потенціалу.

Повномасштабне воєнне вторгнення росії у лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для фінансового ринку України. Банківська система зіткнулася з масовим відтоком депозитів, загостренням проблем ліквідності, зростанням кредитних ризиків та обмеженням операційної діяльності через руйнування інфраструктури. Депозитна діяльність банків зазнала значних потрясінь: клієнти масово вилучали кошти, знижувалася довіра до фінансових інституцій, а банки були змушені переглядати свої стратегії залучення ресурсів. Воєнний стан супроводжувався запровадженням валютних обмежень та необхідністю швидкої адаптації до нових реалій функціонування.

Водночас, завдяки рішучим діям Національного банку України, державній підтримці та адаптивності банківського сектору, вже у 2023-2024 роках ситуація на банківському ринку поступово стабілізувалася. Спостерігається відновлення депозитного портфелю, повернення довіри вкладників, зростання обсягів залучених коштів та покращення показників ліквідності банків. Банківські установи адаптували свої продукти до воєнних умов, впровадили нові цифрові

рішення та демонструють стійкість фінансових показників. Ця стабілізація створює підґрунтя для об'єктивної оцінки поточного стану депозитної діяльності та визначення перспектив її подальшого розвитку [39].

Проведемо комплексний аналіз депозитної діяльності українських банків, і почнемо з аналізу динаміки та структури депозитного портфелю в розрізі юридичних та фізичних осіб банків України за 2022-2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура депозитного портфелю банків України в розрізі юридичних та фізичних осіб у 2022-2024 роках

Показники	Сума показників на кінець року,						Темп зростання, %	
	2022 р., млн грн	Питома вага, %	2023 р., млн грн	Питома вага, %	2024 р., млн грн	Питома вага, %	2023 до 2022	2024 до 2023
Усього кошти клієнтів	1875953	100	2405655	100	2780820	100	128,24	115,60
у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	942713	50,25	1321897	54,95	1564201	56,25	140,22	118,33
кошти фізичних осіб	933240	49,75	1083758	45,05	1216619	43,75	116,13	112,26

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг депозитів банків України збільшився на 529702 млн грн, або на 28,24%, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 375165 млн грн, або на 15,6%. Протягом аналізованого періоду депозитний портфель банківських установ у розрізі юридичних та фізичних осіб демонструє стійку динаміку зростання. Депозити фізичних осіб у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 16,13%, юридичних осіб – на 40,22%. У 2024 році порівняно з 2023 роком також спостерігається зростання депозитного портфелю як фізичних, так і юридичних осіб на 12,26% та 18,33% відповідно. Таким чином, депозитна база банків України демонструє стійку тенденцію до зростання протягом 2022-2024 років, що свідчить про відновлення довіри населення та бізнесу до банківської системи в умовах воєнного стану. Найбільш динамічне зростання спостерігається у

сегменті юридичних осіб, що пов'язано з активізацією господарської діяльності та накопиченням вільних коштів на рахунках підприємств. Поступове уповільнення темпів приросту депозитів у 2024 році може свідчити про вихід ринку на стабільну траєкторію розвитку після шокового відновлення 2023 року.

Аналізуючи структуру депозитного портфеля вітчизняних банків у 2022-2024 роках можна зробити висновок, що найбільшу частку займають залучені кошти юридичних осіб, їх частка у 2022 році складала 50,25%, у 2023 році – 54,95%, у 2024 році – 56,25%. Необхідно зазначити, що з кожним роком частка залучених коштів юридичних осіб постійно зростає, що свідчить про активізацію корпоративного бізнесу та зростання довіри з боку підприємств до банківської системи в умовах воєнного стану. Водночас залучені кошти фізичних осіб демонструють протилежну тенденцію – їх частка поступово скорочується, що може бути пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення, міграційними процесами та переорієнтацією заощаджень громадян на альтернативні інструменти. Така структурна трансформація депозитного портфеля потребує від банків диференційованого підходу до управління пасивами та розробки цільових продуктів для різних категорій клієнтів.

Проаналізуємо депозитний портфель банків України у 2022-2024 роках в розрізі валют (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка та склад депозитного портфеля вітчизняних банків в розрізі валют у 2022-2024 роках

Показники	Сума на кінець звітного періоду, млн грн			Відхилення (+,-), млн грн		Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Кошти суб'єктів господарювання всього, у тому числі:							
у національній валюті	942713	1321897	1564201	+379184	+242304	+40,22	+18,33
в іноземній валюті	625932	936158	1113988	+310226	+177830	+49,56	+19,00
	316781	385739	450213	+68958	+64474	+21,77	+16,71

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Кошти фізичних осіб всього, у тому числі:	933240	1083758	1216619	+150518	+132861	+16,13	+12,26
у національній валюті	593074	710724	792565	+117650	+81841	+19,84	+11,52
в іноземній валюті	340166	373034	424054	+32868	+51020	+9,66	+13,68
Усього кошти клієнтів, у тому числі:	1875953	2405655	2780820	+529702	+375165	+28,24	+15,60
у національній валюті	1219006	1646882	1906553	+427876	+259671	+35,10	+15,77
в іноземній валюті	656947	758773	874267	+101826	+115494	+15,50	+15,22

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

З даних таблиці 2.2 видно, що депозити в іноземній валюті протягом 2022-2024 років демонстрували стабільне зростання: у 2023 році порівняно з 2022 роком вони зросли на 101826 млн грн, або на 15,50%, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 115494 млн грн, або на 15,22%. Аналогічна динаміка спостерігається як по депозитах юридичних, так і фізичних осіб, що свідчить про підвищення попиту на валютні депозити в умовах економічної нестабільності.

Структурний аналіз валютної структури портфеля демонструє суттєві відмінності між корпоративним та роздрібним сегментами. Депозити юридичних осіб у національній валюті протягом 2022-2024 років стабільно перевищують депозити в іноземній валюті більше ніж у 2,5 рази, що пояснюється особливостями операційної діяльності підприємств та необхідністю підтримання гривневої ліквідності для поточних розрахунків. Натомість у сегменті фізичних осіб цей розрив є значно меншим: у 2024 році депозити в національній валюті перевищують депозити в іноземній валюті лише на 86%, що відображає прагнення населення диверсифікувати заощадження та захистити їх від девальваційних ризиків. Така валютна структура депозитного портфеля створює додаткові виклики для банків у контексті управління валютним ризиком та підтримання оптимального співвідношення активів і пасивів у різних валютах.

«У цілому банки прогнозують подальше зниження частки валютних

вкладень, адже, як і раніше, можливості використання цих коштів дуже обмежені, а підвищені резервні вимоги обмежують дохідність від таких вкладів для банків» [12].

У сучасних умовах функціонування банки з іноземним капіталом стикаються з проблемою структурного дисбалансу між валютними активами та пасивами, коли обсяги депозитів в іноземній валюті значно перевищують можливості їх розміщення у кредитному портфелі. Для мінімізації цього розриву такі банки часто застосовують стратегію встановлення мінімальних або навіть символічних процентних ставок за валютними депозитами, намагаючись стримати приплив нових коштів. Однак, незважаючи на низьку дохідність, обсяги валютних депозитів у цих установах залишаються стабільними або продовжують зростати, оскільки для клієнтів пріоритетним є не прибутковість, а надійність збереження заощаджень та репутація материнських банківських груп.

Протилежна ситуація характерна для банків з українським капіталом, які з метою залучення валютних ресурсів пропонують суттєво вищі процентні ставки за депозитами в іноземній валюті. Проте, незважаючи на цінову конкурентоспроможність, багато з цих банків фіксують скорочення обсягів валютних депозитів, що пояснюється нижчим рівнем довіри з боку вкладників, особливо в умовах воєнного стану та підвищеної нестабільності фінансового ринку. Така поляризація депозитного ринку за критерієм власності капіталу підкреслює важливість репутаційного чинника та необхідність посилення заходів щодо підвищення довіри до вітчизняних банківських установ.

Незважаючи на загальноприйняту думку про наявність надлишкової ліквідності в банківській системі, що підтверджується динамікою показників грошового ринку, слід зазначити структурну невідповідність характеру наявних ресурсів потребам реального сектору економіки. Детальний аналіз строкової структури депозитного портфеля (таблиця 2.3) свідчить, що значна частина залучених коштів має короткостроковий характер, що обмежує можливості банків щодо трансформації цих ресурсів у довгострокові кредити для підприємств. Така ситуація створює парадокс ліквідності: за формальної

достатності вільних коштів у банківській системі спостерігається дефіцит довгострокових пасивів, необхідних для фінансування інвестиційних проектів та капітальних потреб бізнесу [39].

Таблиця 2.3 - Динаміка залучених коштів банків України в розрізі строковості депозитів за 2022-2024 роки

Показники	Сума показників на кінець року, млн грн			Відхилення (+,-), млн грн		Темп зростання, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	3	4	5	6	7	8	9
Кошти суб'єктів господарювання	942713	1321897	1564201	+379184	+242304	+40,22	+18,33
на вимогу	781279	705260	866068	-76019	+160808	-9,73	+22,80
строкові	161434	616637	698133	+455203	+81496	+281,97	+13,22
Кошти фізичних осіб	933240	1083758	1216619	+150518	+132861	+16,13	+12,26
на вимогу	606584	466173	526454	-140411	+60281	-23,15	+12,93
строкові	326656	617585	690165	+290929	+72580	+89,06	+11,75
Усього кошти клієнтів	1875953	2405655	2780820	+529702	+375165	+28,24	+15,60
на вимогу	1387863	1234222	1392522	-153641	+158300	-11,07	+12,83
строкові	488090	1171433	1388298	+683343	+216865	+140,00	+18,51

Джерело: систематизовано на основі [29; 30; 31]

Переважання короткострокових депозитів у структурі залучених ресурсів змушує банки дотримуватися консервативної політики управління активами, обмежуючи обсяги довгострокового кредитування через ризики порушення строкової збалансованості балансу. Це, у свою чергу, стримує економічне зростання та знижує ефективність трансмісійного механізму монетарної політики, оскільки навіть за умови пом'якшення облікової ставки банки залишаються обережними у довгостроковому кредитуванні через структурні обмеження депозитної бази.

Варто наголосити, що запровадження з початком повномасштабної війни механізму повного (100%-го) відшкодування вкладів населення через систему Фонду гарантування вкладів фізичних осіб не призвело до очікуваних позитивних змін у строковій архітектурі депозитного портфеля українських

банків. Всупереч прогнозам, посилення гарантій збереження заощаджень не стимулювало домогосподарства до більш активного розміщення коштів на довгострокових депозитних рахунках. Ключовим фактором, що пояснює таку поведінку вкладників, є кардинальне погіршення макроекономічного середовища та критичне зростання невизначеності щодо майбутнього. Воєнний стан спричинив комплексний вплив негативних чинників на схильність економічних агентів до довгострокового депонування коштів.

По-перше, суттєво знизився рівень довіри до фінансової системи загалом, що обумовлено порушенням стабільності банківського сектору, виникненням проблем з ліквідністю окремих установ та загальною турбулентністю фінансових ринків в умовах військової агресії. По-друге, значна девальвація гривні та нестабільність валютного курсу стимулюють населення та бізнес конвертувати наявні заощадження в іноземну валюту як захисний механізм проти знецінення активів, що природно скорочує обсяги гривневих довгострокових депозитів. По-третє, прискорення інфляційних процесів призводить до стрімкого падіння реальних доходів як підприємств, так і населення, що об'єктивно зменшує обсяг вільних коштів, доступних для розміщення на депозитах. По-четверте, згорання економічної активності внаслідок воєнних дій, руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів негативно впливає на фінансові результати бізнесу та рівень зайнятості, що додатково обмежує можливості формування заощаджень домашніми господарствами. За таких обставин навіть розширені державні гарантії виявляються недостатніми для подолання психологічного бар'єру та стимулювання довгострокових депозитних вкладень [10].

У 2024 році ставки за депозитами знижувалися, слідуючи за обліковою ставкою НБУ, яка в червні 2024 року становила 13%. На початку 2025 року, на фоні зростання інфляції, НБУ почав підвищувати облікову ставку (наприкінці січні 2025 року вона вже становила 14,5%, а на початку серпня – 15,5%). Це призвело до зростання депозитних ставок, які в середині 2025 року за річними вкладками могли сягати 13-15% річних, тоді як на кінці 2025 року спостерігається

зниження до 11-12% річних, зокрема через надлишкову ліквідність банків [9].

Таким чином, депозитна діяльність банків України у 2022-2024 роках характеризується стійким кількісним зростанням на фоні значних структурних дисбалансів. Основними викликами залишаються: домінування короткострокових депозитів, що обмежує можливості довгострокового кредитування; зростання частки валютних депозитів, що створює валютний ризик для банків; зниження відносної ваги роздрібного сегменту через падіння доходів населення; поляризація ринку між банками з іноземним та українським капіталом за критерієм довіри вкладників. Вирішення цих структурних проблем вимагає комплексного підходу, що поєднує макроекономічну стабілізацію, посилення довіри до банківської системи, розвиток інструментів довгострокового заощадження та диференційовану депозитну політику банків відповідно до специфіки різних сегментів ринку.

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

АТ «СЕНС БАНК» був заснований у 1992 році. З 2001 року здійснював свою діяльність під назвою АТ «Альфа-Банк» та з 2004 року входив до складу приватної міжнародної банківської холдингової компанії з головним офісом у Люксембурзі. У 2022 році було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк, здійснено зміну юридичного найменування банку на АТ «СЕНС БАНК» та створено новий бренд Sense Bank.

Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб 22 липня 2023 року уклали договір купівлі-продажу 100% акцій системно важливого АТ «СЕНС БАНК», відповідно до умов якого Держава Україна в особі Міністерства фінансів України стала єдиним власником 100% акцій АТ «СЕНС БАНК».

АТ «СЕНС БАНК» посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського

ринку, є одним зі стійких і надійних банків України, входить до переліку системно важливих банків України, затвердженим рішенням правління Національного банку України 2023 року. Банк працює як універсальна банківська установа, з часткою ринку 3,84% від загальних активів банківської системи України станом на 1 січня 2024 року. Банк має сильні позиції у роздрібному та корпоративному сегменті, є технологічним та одним з лідерів діджиталізації банківської діяльності [33].

Банк є постійним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 2 вересня 1999 року. У 2024 році банк отримав статус уповноваженого банку - агента Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Відтак банк може здійснювати виплату гарантованих сум відшкодування вкладникам банків, що ліквідуються.

Протягом 2023-2024 років банк продовжував активну роботу з корпоративними клієнтами та клієнтами малого та середнього бізнесу. Банк заохочує активну взаємодію між його операційними сегментами і приділяв значну увагу участі корпоративного бізнесу у крос-продажах роздрібною бізнесу, зокрема, в зарплатних проектах, які формують стабільну базу пасивів та транзакційний дохід.

Велика увага приділяється дистанційному обслуговуванню клієнтів. Так, у 2024 році банк перевів обслуговування клієнтів на нову інноваційну систему онлайн банкінгу на базі мікросервісної архітектури – Sense Business-Online, в якій окрім стандартного обслуговування рахунків та операцій, що зазвичай виконуються в системі Клієнт-Банк, реалізовано повноцінний електронний документообіг, а також різноманітні спеціалізовані модулі системи, такі як модуль зовнішньоекономічної діяльності, депозитний модуль, зарплатний модуль, модуль «Корпоративні картки», модуль «Еквайринг» для повної або часткової автоматизації відповідних процесів залучення та обслуговування клієнтів. Мобільний додаток «Sense SuperApp» об'єднує цифровий банкінг для фізичних осіб та клієнтів ФОП. Клієнти - підприємці можуть керувати своїми особистими і бізнес-рахунками в одному додатку.

Станом на кінець дня 31 грудня 2024 року мережа банку складалась з 139

відділень. Відділення банку присутні у всіх регіонах та розташовані у 49-ти населених пунктах України.

Для оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «СЕНС БАНК» було насамперед проведено аналіз складу та структури активів балансу банку за 2022-2024 роки (таблиці 2.4 та А.2, додаток А).

Таблиця 2.4 – Динаміка активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Показники	Сума показників на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення (+, -), тис. грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	5094427	8829723	9944694	+3735296	+1114971	+73,32	+12,63
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	20343	692850	981077	+672507	+288227	+3305,8	+41,60
Кошти в інших банках	9268776	13495037	13192543	+4226261	-302494	+45,60	-2,24
Кредити та заборгованість клієнтів	42662922	32858585	42576586	-9804337	+9718001	-22,98	+29,58
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3677023	17856555	29549638	+14179532	+11693083	+385,63	+65,48
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	8520442	28426098	21795702	+19905656	-6630396	+233,62	-23,33
Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	7000	7000	8000	-	+1000	-	+14,29
Інвестиційна нерухомість	542714	1229922	1188923	+687208	-40999	+126,62	-3,33
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	1964	85	194131	-1879	+194046	-95,67	228289,41
Відстрочений податковий актив	583168	119870	96656	-463298	-23214	-79,45	-19,37
Основні засоби та нематеріальні активи	3927484	3362453	3360295	-565031	-2158	-14,39	-0,06
Інші фінансові активи	405834	456171	351433	+50337	-104738	+12,40	-22,96
Інші активи	453387	131602	474858	-321785	+343256	-70,97	+260,83
Усього активів	75165482	107465951	123714536	+32300469	+16248585	+42,97	+15,12

Джерело: систематизовано на основі [29; 30; 31]

З даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що активи АТ «СЕНС БАНК» у 2022 році порівняно з попереднім роком зросли – на 32300469 тис. грн або на 42,97%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 16248585 тис. грн або на 15,12%. Збільшення загальної суми активів у 2024 році насамперед обумовлено зростанням таких статей, як: «Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід», «Грошові кошти та їх еквіваленти» та «Кредити та заборгованість клієнтів»

Обсяг кредитів та заборгованості клієнтів демонструє суттєву позитивну тенденцію у 2024 році, збільшившись на 9718001 тис. грн, що становить приріст у 29,58% відносно показників попереднього року. Це явище контрастує з динамікою 2023 року, коли спостерігалася протилежна тенденція – зменшення обсягу кредитування на 9804337 тис. грн (скорочення на 22,98%). Зростання кредитного портфеля у 2024 році засвідчує значущу участь АТ «СЕНС БАНК» у фінансуванні відновлювальних процесів національної економіки. Банк активно підтримує представників малого та середнього підприємництва, а також розвиває напрям споживчого кредитування населення.

Портфель цінних паперів, що враховуються за справедливою вартістю з відображенням переоцінки в іншому сукупному доході, характеризується значним зростанням у 2024 році порівняно з 2023 роком на 11693083 тис. грн, що відповідає відносному збільшенню на 65,48%. Така еволюція інвестиційного портфеля відображає прагматичний підхід банку до розміщення коштів, що базується на принципах консерватизму та обачності. Стратегія спрямована на акумуляцію надійних інвестиційних інструментів, які характеризуються прогнозованою дохідністю та контрольованим рівнем ризику. Подібна тактика уможливорює генерування стабільних процентних надходжень при збереженні належної якості активної частини балансу.

Варто підкреслити структурні особливості інвестиційного портфеля фінансової установи. На початок 2025 року переважну частку – 81,54% від загального обсягу інвестиційних цінних паперів – становили облігації внутрішньої державної позики. Ці фінансові інструменти характеризуються

найвищим рівнем надійності та мінімальною ризиковістю серед доступних альтернатив. Така структура інвестиційного портфеля забезпечує гармонійний баланс між безпекою розміщених коштів та їхньою прибутковістю.

Показник грошових коштів та їх еквівалентів свідчить про зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком на суму 1114971 тис. грн, що відповідає приросту у 12,63%. Така еволюція демонструє реалізацію банком цілеспрямованої політики підвищення рівня ліквідності в умовах економічної нестабільності та непередбачуваності. Укріплення позицій ліквідності суттєво розширило спроможність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання перед клієнтською базою та партнерами. Така можливість набуває особливої актуальності в періоди турбулентності та нестійкості на фінансових ринках.

Траєкторія зміни вартості основних засобів наочно демонструє наслідки збройного конфлікту для матеріальної інфраструктури банку. У 2023 році, що є другим роком широкомасштабної російської агресії, відбулося стрімке скорочення балансової вартості основних засобів на 565031 тис. грн, або на 14,39%. Це стало прямим результатом втрати об'єктів банківської інфраструктури на територіях, що опинилися під тимчасовою окупацією. Протягом 2024 року тенденція до зменшення матеріально-технічної бази зберігалася, проте темпи скорочення є незначними – лише 0,06%, що свідчить про стабілізацію ситуації та адаптацію банку до нових реалій функціонування.

Всебічне дослідження трансформації структури активів АТ «СЕНС БАНК» протягом аналізованого періоду демонструє значну гнучкість та адаптивність фінансової установи у відповідь на виклики воєнного стану. Банк послідовно реалізує виважену стратегію управління активами, демонструючи чітку орієнтацію на сприяння процесам економічного відновлення держави та забезпечення фінансової стабільності в умовах надзвичайних обставин.

Дослідження структури активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки виявило домінуючу позицію в структурі активів займають кредити та заборгованість клієнтів: 2022 році – 56,76%, у 2023 році – 30,58% та у 2024 році

– 34,42%. Зниження частки кредитного портфеля у 2023 та 2024 роках пояснюється підвищенням кредитним ризиком у воєнний період. Тим не менш, відновлення частки кредитного портфеля у 2024 році на 3,84% демонструє поступове поживлення кредитних операцій фінансової установи та її посилення ролі у фінансовій підтримці відновлювальних процесів національної економіки.

Також значну частку у загальному портфелі активів займають цінні папери двох категорій: «Цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» (4,89% у 2022 р., 16,62% у 2023 р. та 23,80% у 2024 р.) та «Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю» (11,34%, 26,45% та 17,62% відповідно). Така суттєва акумуляція коштів в інвестиційних інструментах характеризує стратегічний вибір банку на користь мінімізації ризикових експозицій у період надзвичайної макроекономічної нестабільності та невизначеності.

Проведемо ґрунтовний аналіз пасивів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка пасивів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Статті пасивів	Сума показників на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Зобов'язання							
Кошти отримані від НБУ	3279437	-	-	-3279437	-	-100	-
Кошти банків	32398	24577	35503	-7821	+10926	-24,14	+44,46
Кошти клієнтів	61167697	95143899	107962603	+33976202	+12818704	+55,55	+13,47
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	833761	265	756	-833496	+491	-99,97	+185,28
Боргові цінні папери, емітовані банком	1812	-	-	-1812	-	-100	-
Інші залучені кошти	-	6771	662827	+6771	+656056	-	+9689,20
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	112	839361	1568043	+839249	+728682	+749329,4	+86,81
Резерв за зобов'язаннями	198926	433124	587321	+234198	+154197	+117,73	+35,60

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші фінансові зобов'язання	740614	937396	692535	+196782	-244861	+26,57	-26,12
Інші зобов'язання	832253	994136	1313403	+161883	+319267	+19,45	+32,12
Субординований борг	1961440	-	-	-1961440	-	-100	-
Усього зобов'язань	69048451	98379530	112822991	+29331079	+14443461	+42,48	+14,68
Власний капітал							
Статутний капітал	28726248	28726248	28726248	-	-	-	-
Емісійні різниці	2367571	2367571	2367571	-	-	-	-
Резервні та інші фонди банку	1868398	1868398	1868398	-	-	-	-
Резерви переоцінки	347559	612092	655465	+264533	+43373	+76,11	+7,09
Непокритий збиток	-27192745	-24487888	-22726136	-2704857	-1761752	-9,95	-7,19
Власний капітал	6117031	9086421	10891546	+2969390	+1805125	+48,54	+19,87
Усього зобов'язання та власний капітал	75165482	107465951	123714536	+32300469	+16248586	+42,97	+15,12

Джерело: систематизовано на основі [29; 30; 31]

У структурі пасивів банку зобов'язання становили найбільшу частку, хоча їх питома вага поступово знижувалась: з 91,86% у 2022 році до 91,30% у 2024 році. Паралельно спостерігалось нарощування питомої ваги власних коштів – з 8,14% до 8,80% протягом ідентичного часового інтервалу. Така трансформація структури пасивів демонструє послідовне посилення фінансової незалежності та автономності банківської установи, що підвищує її стійкість до зовнішніх шоків та зменшує залежність від залучених ресурсів.

Проаналізуємо доходи та витрати АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки (таблиця 2.6).

Попри несприятливі макроекономічні умови, що склалися в державі, пасивна частина балансу АТ «СЕНС БАНК» характеризувалася неухильним зростанням протягом 2022-2024 років: у 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося збільшення на 32300469 тис. грн, або на 42,97%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 16248586 тис. грн, або на 15,12%.

Ключовим фактором росту сукупних пасивів були зобов'язання банківської установи. Найбільш динамічну поведінку продемонстрували кошти клієнтів: їхній обсяг зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком на 33 976 202 тис. грн, або на 55,55%, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 12818704 тис. грн або на 13,47%,

що свідчить про підвищення рівня довіри клієнтів до банківської структури навіть в умовах фінансової нестабільності.

Таблиця 2.6 – Динаміка доходів, витрат та фінансового результату АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Показник	Сума показників на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи							
Процентні доходи	11739892	11118411	14664508	-621481	+3546097	-5,29	+31,89
Процентні витрати (-)	4687040	5643882	7343611	+956842	+1699729	+20,41	+30,12
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	7052851	5474529	7320896	-1578322	+1846367	-22,38	+33,73
Комісійні доходи	4318792	2344761	4525001	-1974031	+2180240	-45,71	+92,98
Комісійні витрати	1476376	2347665	2359055	+871289	+11390	+59,02	+0,49
Чистий комісійний дохід	2842416	2344761	2165946	-497655	-178815	-17,51	-7,63
Торговий результат	2563148	1482726	913503	-1080422	-569223	-42,15	-38,39
Інші операційні доходи	1248192	1743685	474578	+495493	-1269107	+39,70	-72,78
Інші доходи	206497	2250118	188509	+2043621	-2061609	+989,66	-91,62
Всього доходів	13913104	13295819	11063432	-617285	-2232387	-4,44	-16,79
Витрати							
Відрахування до резервів	12678276	2484561	116453	-10193715	-2368108	-80,40	-95,31
Адміністративні та інші операційні витрати	8143432	6911684	7209409	-1231748	+297725	-15,13	+4,31
Всього витрати	20821707	9396244	7325862	-11425463	-2070382	-54,87	-22,03
Фінансові результати							
Прибуток/(збиток) до оподаткування	-6908604	3899574	3737570	+10808178	-162004	+156,45	-4,15
Витрати на податок на прибуток	201560	1195204	1975818	+993644	+780614	+492,98	+65,31
Чистий прибуток/(збиток)	-7110163	2704370	1761752	+9814533	-942618	-138,04	-34,86

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

Власний капітал банківської установи також характеризувався позитивною динамікою: приріст на 2969390 тис. грн, або на 48,54% у 2023 році та 1805125 тис. грн, або на 19,87% у 2024 році. При цьому успішно скорочувався непокритий збиток, що стало результатом ефективної операційної діяльності фінансової установи. Водночас розмір статутного фонду зберігався незмінним у розмірі 28726248 тис. грн упродовж всього досліджуваного періоду.

У період значних економічних викликів воєнного часу у 2023-2024 роках, АТ «СЕНС БАНК» продемонстрував прибуткову діяльність, винятком став

тільки 2022 рік у якому збиток дорівнював – 7110163 тис грн. В той же час, особливо вдалим став 2023 рік, коли чистий прибуток досягнув 2704370 тис грн, що на 9814533 тис грн перевищило результат попереднього року. Важливим фактором зростання прибутковості у 2023 році стало суттєве зниження відрахувань до резервів під кредитні ризики, що свідчить про покращення якості кредитного портфеля банку. Позитивний результат діяльності банку зберігся і в 2024 році, однак прибуток до оподаткування зменшився на 162004 тис грн (4,15%), а чистий прибуток – на 942618 тис грн (34,86%) [39].

Комплексний аналіз динаміки доходів та витрат АТ «СЕНС БАНК» за період 2022-2024 років демонструє вражаючу трансформацію фінансових результатів – від суттєвого дефіциту у 2022 році до стабільної прибутковості у наступні періоди. Така еволюція засвідчує успішну адаптацію бізнес-моделі банку до екстремальних умов функціонування та ефективність управлінських рішень.

Особливої уваги заслуговує здатність банку генерувати позитивний фінансовий результат навіть в умовах активних бойових дій, економічної нестабільності та підвищених операційних витрат. Покращення якості активів, що відобразилося у скороченні резервів під кредитні ризики, свідчить про виважену кредитну політику та ефективний ризик-менеджмент.

Незважаючи на певне зниження прибутковості у 2024 році, банк зберігає позитивний фінансовий результат, що підтверджує його фінансову стійкість та спроможність підтримувати економічну активність в державі. Синергія зростання клієнтської бази, розширення кредитного портфеля та консервативної інвестиційної стратегії формує надійний фундамент для сталого розвитку банку у довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансових показників демонструє стійкість позицій банку у період кризових явищ. Паралельне зростання як активів, так і пасивів свідчить про збалансований розвиток фінансової установи. Нарощування клієнтських депозитів у поєднанні з розширенням кредитного портфеля підтверджує ефективність бізнес-моделі банку та його здатність виконувати ключову роль фінансового посередника навіть у надзвичайних обставинах.

Укріплення власного капіталу на тлі скорочення збитковості формує надійний фундамент для подальшого розвитку та підвищує стресостійкість банку до потенційних негативних шоків. Консервативна інвестиційна стратегія у поєднанні з диверсифікованою структурою активів забезпечує оптимальний баланс між ризиком та прибутковістю, що є критично важливим для підтримання фінансової стабільності в умовах воєнного стану.

Депозитна політика банківської установи є одним із ключових інструментів формування ресурсної бази та забезпечення фінансової стабільності в умовах динамічного ринкового середовища. Для АТ «СЕНС БАНК», що функціонує в екстремальних умовах воєнного стану, депозитна стратегія набуває особливого значення як механізм підтримання ліквідності, мобілізації фінансових ресурсів населення та суб'єктів господарювання, а також формування довгострокової клієнтської лояльності.

Ефективність депозитної політики визначається здатністю банку балансувати між конкурентоспроможними умовами залучення коштів, оптимізацією вартості ресурсів та забезпеченням стабільної депозитної бази. В умовах підвищеної економічної невизначеності та зміни споживчих преференцій клієнтів, депозитна політика АТ «СЕНС БАНК» потребує ретельного аналізу щодо її відповідності стратегічним цілям банку та можливостям адаптації до викликів воєнного часу.

Дослідження структури фінансових ресурсів АТ «СЕНС БАНК» протягом 2022-2024 років (таблиця А.3, додаток А) засвідчує домінування залучених коштів у загальній сумі ресурсної бази, що формується переважно через акумуляцію депозитів корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Депозитний портфель клієнтів становить найвагомішу частку залучених фінансових ресурсів банківської установи: 81,38% станом на кінець 2022 року, 88,53% у 2023 році та 87,27% за підсумками 2024 року.

Принципово важливим є те, що зростання обсягу залучених фінансових ресурсів протягом досліджуваного періоду відбувалася здебільшого завдяки нарощуванню клієнтського депозитного портфеля, а не через міжбанківське кредитування. Така структура ресурсної бази є оптимальною з погляду

фінансової стійкості, оскільки роздрібні та корпоративні депозити характеризуються вищою стабільністю порівняно з міжбанківськими запозиченнями та меншою вразливістю до системних ризиків.

Депозитна стратегія фінансової установи демонструє позитивну динаміку, особливо у кризовий 2023 рік, коли питома вага депозитних коштів у загальному обсязі залучених ресурсів зросла на 7,16 п. п. порівняно з попереднім періодом, а це значить, що клієнти банківської установи довіряють свої заощадження саме даному банку. Нарощування депозитної бази призвело до зростання загального обсягу залучених ресурсів, прибутковості операційної діяльності та показників ліквідності фінансової установи.

Водночас у 2024 році зафіксовано незначне скорочення частки клієнтських коштів на 1,27 п. п. до рівня 87,27%, що може бути пов'язана з диверсифікацією джерел фінансування або зміною стратегічних пріоритетів у структурі ресурсної бази.

Проаналізуємо динаміку та структуру депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка депозитного портфеля в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Показники	Сума показників на кінець року, тис. грн			Відхилення (+,-), тис. грн		Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	18180378	47342788	60681642	+29162410	+13338854	+160,41	+28,18
Кошти фізичних осіб	42981711	47797518	47277044	+4815807	-520474	+11,20	-1,09
Усього кошти клієнтів	61162089	95140306	107958686	+33978217	+12818380	+55,55	+13,47

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

Протягом 2022-2023 років депозитний портфель АТ «СЕНС БАНК»

постійно зростав. Не дивлячись на повномасштабну війну росії проти України, під час якої на діяльність банківської установи впливало дуже багато зовнішніх негативних факторів, кошти юридичних осіб з кожним роком зростали: у 2023 році порівняно з 2022 роком на 160,41%, у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 28,18%. Виняткова успішність роботи з корпоративним сегментом демонструє стратегічну гнучкість банку та здатність адаптувати продуктову лінійку до специфічних потреб бізнесу в умовах воєнного стану. Більш ніж дворазове зростання корпоративних депозитів у 2023 році свідчить про високу конкурентоспроможність банку у боротьбі за корпоративну ліквідність та ефективність відділення корпоративного бізнесу.

Депозитний портфель фізичних осіб, так само зростав протягом 2023 року порівняно з попереднім роком – на 11,20%, однак у 2024 році порівняно з 2023 роком він знизився на 1,09%. Водночас незначне скорочення роздрібних депозитів у 2024 році вказує на потенційні виклики у роботі з фізичними особами. Це може бути пов'язано з посиленням конкуренції на ринку роздрібних депозитів, недостатньо привабливими умовами депозитних програм для населення або зміною споживчих преференцій клієнтів у бік альтернативних інструментів заощадження (державні облігації, валютні депозити в інших банках).

Важливо зазначити, що загальний депозитний портфель продовжує зростати, що свідчить про збереження базової стійкості ресурсної бази банку. Однак для забезпечення збалансованого розвитку та диверсифікації ризиків банку доцільно посилити увагу до роздрібного сегмента через розробку більш конкурентоспроможних депозитних продуктів, покращення якості клієнтського обслуговування та впровадження програм лояльності для вкладників-фізичних осіб.

Проаналізуємо структуру депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2023 роки в розрізі суб'єктів господарювання та фізичних осіб (таблиця 2.8). З таблиці 2.8 видно, що структура депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» протягом 2022-2024 років була нестабільною. Частка депозитів фізичних осіб у депозитному портфелі банку протягом 2022 та 2023 років перевищувала частку

депозитів юридичних осіб і становила: 70,28% у 2022 році та 50,24% у 2023 році. Однак у 2023 році частка депозитів фізичних осіб знизилася на 20,04 п. п. порівняно з 2022 роком, а у 2024 році вона зменшилася ще на 6,45 п. п. і стала нижчою за частку депозитів юридичних осіб.

Таблиця 2.8 – Структура депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Показник	Питома вага, %			Абсолютне відхилення (+,-), п. п.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022	2024 до 2023
1. Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	29,72	49,76	56,21	+20,04	+6,45
2. Кошти фізичних осіб	70,28	50,24	43,79	-20,04	-6,45
Усього кошти клієнтів	100	100	100	-	-

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

Це свідчить про те, що банк переорієнтував свою депозитну політику на залучення коштів корпоративних клієнтів, що було пов'язано з декількома чинниками: по-перше, зміною стратегічних пріоритетів банку в умовах воєнного стану, по-друге, зростанням попиту на депозитні послуги з боку юридичних осіб, які прагнули зберегти ліквідність та диверсифікувати ризики, по-третє, зі зміною процентної політики банку, яка пов'язана зі збільшенням видачі кредитів малому і середньому бізнесу по державній програмі «Доступні кредити 5-7-9», яка зробила корпоративні депозити більш привабливими. Така трансформація структури депозитного портфеля потребує особливої уваги з точки зору управління ліквідністю, оскільки корпоративні депозити зазвичай характеризуються вищою нестабільністю та більшою концентрацією ризиків порівняно з роздрібними вкладками.

Проаналізуємо динаміку та структуру депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки в розрізі строковості коштів клієнтів (таблиця 2.9 та 2.10).

З даних таблиці 2.9 можна зробити висновок, що в депозитному портфелі АТ «СЕНС БАНК» протягом 2022-2024 років найбільшу частку займають саме

депозити на вимогу, обсяг яких з кожним роком зростає: у 2023 році порівняно з 2022 роком їх сума зросла на 20148846 тис. грн або на 60,12%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 17818410 тис. грн або на 33,2%.

Таблиця 2.9 – Динаміка депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки в розрізі строковості коштів клієнтів

Показники	Сума, тис. грн			Відхилення (+,-), тис. грн		Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Кошти клієнтів, в т.ч.	61162089	95140306	107958686	+33978217	+12818380	+55,55	+13,47
на вимогу	33513491	53662337	71480747	+20148846	+17818410	+60,12	+33,20
строкові	27648598	41477969	36477939	+13829371	-5000030	+50,02	-12,05
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, в т.ч.	18180378	47342788	60681642	+29162410	+13338854	+160,41	+28,18
на вимогу	17083016	39224863	53389946	+22141847	+14165083	+129,61	+36,11
строкові	1097362	8117925	7291696	+7020563	-826229	+639,77	-10,18
Кошти фізичних осіб, в т.ч.	42981711	47797518	47277044	+4815807	-520474	+11,20	-1,09
на вимогу	16430475	14437474	18090801	-1993001	+3653327	-12,13	+25,30
строкові	26551236	33360044	29186243	+6808808	-4173801	+25,64	-12,51

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

Таблиця 2.10 – Структура депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки в розрізі строковості коштів клієнтів

Показники	Сума показника на кінець року					
	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %
Кошти клієнтів, в т.ч.	61162089	100	95140306	100	107958686	100
на вимогу	33513491	54,79	53662337	56,40	71480747	66,21
строкові	27648598	45,21	41477969	43,60	36477939	33,79
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, в т.ч.	18180378	100	47342788	100	60681642	100
на вимогу	17083016	93,96	39224863	82,85	53389946	87,98
строкові	1097362	6,04	8117925	17,15	7291696	12,02
Кошти фізичних осіб, в т.ч.	42981711	100	47797518	100	47277044	100
на вимогу	16430475	38,23	14437474	30,21	18090801	38,27
строкові	26551236	61,77	33360044	69,79	29186243	61,73

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

Строкові депозити зростали тільки у 2023 році порівняно з 2022 роком на 1721661 тис. грн на 50,02%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком навпаки

спостерігається їх зниження – на 5000030 тис. грн на 12,05%. Така динаміка свідчить про значні структурні зміни в депозитній базі банку, що має неоднозначні наслідки для його фінансової стійкості. Необхідно зазначити, що строкові депозити є більш дорогим, проте водночас і більш стабільним джерелом формування ресурсної бази банку, оскільки вони забезпечують передбачуваність грошових потоків та дозволяють банку планувати свою кредитну діяльність на довгостроковій основі.

Збільшення питомої ваги депозитів на вимогу (у 2022 – 54,79%, у 2023 році – 56,4%, 2024 році – 66,21%) при одночасному скороченні строкових депозитів (у 2022 – 45,21%, у 2023 році – 43,6%, 2024 році – 33,79%) може свідчити про зростання обережності вкладників в умовах економічної нестабільності, коли клієнти прагнуть зберігати швидкий доступ до своїх коштів. З точки зору банку, така структура депозитного портфеля вимагає підтримання вищого рівня ліквідних активів та обмежує можливості надання довгострокових кредитів, що може негативно впливати на прибутковість банківської діяльності.

Співвідношення між строковими депозитами та депозитами на вимогу є важливим індикатором фінансової стійкості банку, оскільки воно дозволяє оцінити збалансованість ресурсної бази за термінами залучення, прогнозувати потребу в ліквідних коштах у майбутньому та визначати оптимальні терміни кредитування позичальників з урахуванням принципу узгодженості активів і пасивів за строками.

Серед коштів юридичних осіб в АТ «СЕНС БАНК» протягом аналізованого періоду найбільшу частку займали саме депозити на вимогу, питома вага яких дорівнювала у 2022 році – 93,96, у 2023 році – 82,85%, у 2024 році – 87,98%. По депозитах фізичних осіб ситуація протилежна, оскільки протягом 2022-2024 років найбільшу частку депозитного портфеля склали саме строкові депозити, а саме у 2022 році – у 61,77%, у 2023 році – 69,79%, у 2024 році – 61,73%. Така структурна відмінність пояснюється різними фінансовими мотивами та потребами двох категорій клієнтів. Високий рівень депозитів на вимогу у корпоративному сегменті (понад 80% протягом усього періоду) свідчить про те, що підприємства використовують банківські рахунки

переважно як інструмент управління поточними грошовими потоками, а не як інвестиційний інструмент для отримання процентного доходу.

Фізичні особи, навпаки, розглядають банківські депозити насамперед як інструмент заощадження та збереження капіталу, тому вони готові відмовитися від миттєвого доступу до коштів в обмін на вищу процентну ставку за строковими вкладками. Переважання строкових депозитів у роздрібному сегменті (понад 60% протягом аналізованого періоду) вказує на довіру населення до банку та його здатність виконувати свої зобов'язання навіть в умовах економічної нестабільності.

З точки зору управління банківськими ризиками, виявлена структура має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, значна частка строкових депозитів фізичних осіб забезпечує певну стабільність ресурсної бази та дозволяє банку здійснювати середньострокове кредитування. З іншого боку, домінування депозитів на вимогу у корпоративному сегменті створює підвищені ризики ліквідності, особливо враховуючи зростання загальної частки коштів юридичних осіб у депозитному портфелі банку у 2024 році. Це вимагає від банку підтримання достатнього запасу високоліквідних активів та розробки ефективної стратегії управління короткостроковою ліквідністю.

Проаналізуємо депозитний портфель АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки в розрізі валют (таблиця 2.11).

Аналіз валютної структури депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» свідчить, що протягом 2022-2024 років домінували саме кошти клієнтів у національній валюті. Їх частка в загальній сумі депозитного портфеля банківської установи становила у 2022 році – 51,38%, у 2023 році – 64,37%, у 2024 році – 67,10%. Така тенденція до зростання гривневих депозитів пояснюється значною різницею у процентних ставках: винагорода за депозитами в національній валюті є набагато вищою, ніж в іноземній валюті, де процентні ставки перебувають на мінімальному рівні, наближеному до нуля.

Таблиця 2.11 – Структура депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки в розрізі валют

Показники	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %
Кошти клієнтів, в тому числі	61162089	100	95140306	100	107958686	100
в національній валюті	31426606	51,38	61245133	64,37	72437946	67,10
в іноземній валюті	29735483	48,62	33895173	35,63	35520740	32,90
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, в тому числі	18180378	100	47342788	100	60681642	100
в національній валюті	11721671	64,47	38885927	82,14	50250728	82,81
в іноземній валюті	6458707	35,53	8456861	17,86	10430914	17,19
Кошти фізичних осіб, в тому числі	42981711	100	47797518	100	47277044	100
в національній валюті	19704927	45,84	22359201	46,78	22187213	46,93
в іноземній валюті	23276784	54,16	25438317	53,22	25089831	53,07

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 31]

Стійке зростання частки гривневих депозитів з 51,38% до 67,10% протягом аналізованого періоду демонструє ефективність процентної політики Національного банку України та свідчить про поступове відновлення довіри вкладників до національної валюти навіть в умовах воєнного стану. Водночас така валютна концентрація депозитного портфеля потребує від банку виваженого управління валютними ризиками, особливо в контексті забезпечення збалансованості валютної структури активів і пасивів.

У структурі депозитного портфеля юридичних осіб також домінують вклади в національній валюті: у 2022 році їх частка становила 64,47%, у 2023 році – 82,14%, у 2024 році – 82,81%. Натомість у депозитному портфелі фізичних осіб спостерігається протилежна тенденція – депозити в іноземній валюті переважають над гривневими вкладками, їх питома вага в загальній сумі депозитів фізичних осіб становить: у 2022 році – 54,16%, у 2023 році – 53,22%, у 2024 році – 53,07%. Проте варто зазначити, що частка депозитів фізичних осіб у національній валюті демонструє поступове зростання протягом аналізованого періоду.

Виявлена розбіжність у валютних уподобаннях корпоративних та роздрібних клієнтів відображає різні стратегії управління фінансовими ресурсами: юридичні особи орієнтуються на максимізацію процентного доходу та здійснюють операції переважно в національній валюті, тоді як фізичні особи зберігають традиційну схильність до валютних заощаджень як інструменту захисту від девальваційних ризиків, хоча ця тенденція поступово послаблюється. Така поведінкова різниця вимагає від банку диференційованого підходу до формування депозитної політики для різних сегментів клієнтів з урахуванням їх специфічних потреб та очікувань.

Останній етап аналізу депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» передбачає розрахунок показників ефективності використання депозитних ресурсів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка показників ефективності депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
		3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт депозитної бази	$K_{дб} = \frac{Д}{ЗК} 100\%$ Д- депозитні кошти клієнтів; ЗК – залучені кошти банку	88,59	95,27	95,69	+6,68	+0,42
2. Коефіцієнт поточної депозитної бази	$K_{пд} = \frac{Дп}{ЗК} 100\%$, Дп – поточні депозити	48,54	54,55	63,36	+6,01	+8,81
3. Коефіцієнт строкової депозитної бази	$K_{сд} = \frac{Дс}{ЗК} 100\%$, Дс – строкові депозити	40,04	42,16	32,33	+2,12	-9,83
4. Коефіцієнт співвідношення коштів фізичних і юридичних осіб	$K_c = \frac{Дф}{Дю} 100\%$, Дф – депозити фізичних осіб, Дю – депозити юридичних осіб	236,42	100,96	77,91	-135,46	-23,05
5. Крос-коефіцієнт	$K_k = \frac{З}{К}$ З – сумарні зобов'язання; К – робочі активи (кредити)	161,85	299,40	264,99	+137,55	-34,41
6. Коефіцієнт використання депозитних коштів	$K_з = \frac{Д}{К} 100\%$, К – кредити.	143,36	289,54	253,56	+146,18	-35,98
7. Ефективність операцій з процентними коштами	$K_{ео} = \frac{ПД}{ПВ}$ ПД – процентні доходи; ПВ – процентні витрати. Не менше 3	250,47	196,99	199,69	-53,48	+2,7

Дослідження динаміки коефіцієнта депозитної бази АТ «СЕНС БАНК» за

2022-2024 роки засвідчує стійке зростання питомої ваги депозитів у загальному обсязі залучених фінансових ресурсів: у 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 6,68 п. п., у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 0,42 п. п. Така позитивна динаміка свідчить про те, що АТ «СЕНС БАНК» протягом аналізованого періоду реалізовував ефективну депозитну політику, спрямовану на нарощування ресурсної бази за рахунок коштів клієнтів. Зростання коефіцієнта депозитної бази є позитивним сигналом, оскільки депозити вважаються одним із найбільш стабільних та прогнозованих джерел фінансування банківської діяльності порівняно з іншими формами залучених коштів.

Коефіцієнт поточної депозитної бази відображає, яка кількість гривень поточних депозитів припадає на одну гривню залучених коштів банківської установи. Слід зазначити, що протягом усього аналізованого періоду цей показник демонстрував стабільне зростання: у 2023 році порівняно з 2022 роком він збільшився на 6,01 п. п., у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 0,42 п. п. Така динаміка підтверджує тенденцію до збільшення частки депозитів на вимогу в загальній структурі залучених коштів банківської установи. Варто підкреслити, що це зростання відбувалося переважно за рахунок нарощування обсягів коштів юридичних осіб на поточних рахунках. Банку доцільно розробити стратегію стимулювання клієнтів до переведення частини коштів з поточних рахунків у строкові депозити, що дозволить збалансувати структуру пасивів та знизити ризики короткострокової ліквідності.

Аналіз динаміки коефіцієнта строкової депозитної бази свідчить про його нестабільну тенденцію: у 2023 році відбулося зростання показника на 2,12 процентних пункти порівняно з 2022 роком, проте вже у 2024 році зафіксовано суттєве зниження на 9,83 процентних пункти відносно попереднього року. Цей коефіцієнт відображає питому вагу строкових депозитів у загальній структурі залучених банківською установою ресурсів. Не високе значення даного індикатора (у 2024 році дорівнював 32,33%) є негативним сигналом для банку, адже він показує, що банк не має достатньої можливості спрямовувати акумульовані кошти на фінансування довгострокових активних операцій, що не сприяє оптимізації структури активів та підвищенню прибутковості.

Нерівномірна динаміка коефіцієнта строкової депозитної бази з переважаючою тенденцією до зниження відображає вплив воєнних ризиків на депозитну стратегію клієнтів банку. Зростання частки короткострокових депозитів обмежує можливості банківської установи щодо формування стабільної ресурсної бази для довгострокового кредитування та інвестування.

Аналіз структурного співвідношення депозитних коштів, залучених від фізичних та юридичних осіб, демонструє чітку тенденцію до перерозподілу ресурсної бази банку. Протягом 2023 року відносна частка вкладів населення у порівнянні з корпоративними депозитами скоротилася на 135,46 процентних пункти порівняно з показниками 2022 року. У 2024 році це зниження продовжилося, хоча й меншими темпами – на 23,05 п. п. відносно попереднього періоду. Така динаміка свідчить про поступове нарощування обсягів залучених коштів від суб'єктів господарювання, що стало результатом цілеспрямованої та інтенсивної роботи банківської установи у сегменті корпоративного обслуговування. Особливу увагу банк приділяв розширенню співпраці з представниками малого та середнього підприємництва, які формують основу для зростання корпоративної депозитної бази.

Крос-коефіцієнт характеризує ступінь забезпечення сукупних зобов'язань банківської установи її працюючими активами, демонструючи пропорцію між загальним обсягом залучених ресурсів та активами, які генерують дохід. Цей показник відображає, наскільки ефективно банк покриває свої боргові зобов'язання функціонуючими активними операціями. Протягом аналізованого періоду спостерігається поступове зростання даного показника (у 2023 році на 137,55 п. п, у 2024 році на 34,41 п. п). Така прогресивна динаміка свідчить про підвищення рівня забезпеченості зобов'язань банку дохідними активами та є сприятливим індикатором ефективності депозитної стратегії фінансової установи, оскільки вказує на покращення балансу між пасивними та активними операціями банку.

Коефіцієнт використання депозитів відіграє ключову роль в оцінці ефективності управління депозитними ресурсами, оскільки визначає частку залучених вкладів, трансформованих у кредитний портфель АТ «СЕНС БАНК». Протягом 2022-2024 років динаміка цього показника була нестабільною: у 2023

році зафіксовано зростання на 137,55 п. п. порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році спостерігалось скорочення на 34,41 п. п. Зниження питомої ваги депозитів у структурі кредитного портфелю у 2024 році становить негативну тенденцію, адже кредитування залишається найбільш дохідним напрямом банківської діяльності. Водночас, в умовах воєнного стану банк переорієнтував стратегію розміщення залучених коштів, віддаючи перевагу інвестуванню в державні цінні папери замість кредитування. Така трансформація інвестиційної політики спрямована на мінімізацію кредитних ризиків та забезпечення стабільності фінансового стану установи в період невизначеності.

Коефіцієнт ефективності процентних операцій АТ «СЕНС БАНК», що характеризує рівень перекриття процентних витрат отриманими процентними доходами, демонстрував стабільно високі значення впродовж усього досліджуваного періоду. У 2022 році показник становив 143,36%, у 2023 році досяг максимального рівня 289,54%, а у 2024 році дещо знизився до 253,56%, що відповідає скороченню на 35,98 процентних пункти порівняно з попереднім роком. Незважаючи на зниження у 2024 році, показник залишається на високому рівні, що свідчить про ефективне управління процентною політикою банку та значне перевищення доходів над витратами за процентними операціями.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що АТ «СЕНС БАНК» реалізує результативну депозитну стратегію, яка забезпечує стабільне нарощування ресурсної бази навіть в умовах воєнного стану. Банківська установа демонструє спроможність акумулювати значні обсяги фінансових ресурсів як від корпоративних клієнтів, так і від населення, з подальшим їх ефективним розміщенням у дохідні активи, що гарантує досягнення позитивних фінансових результатів діяльності. Депозитна політика АТ «СЕНС БАНК» побудована на принципах збалансованості інтересів банку та його клієнтів, що проявляється у конкурентоспроможних умовах залучення коштів, диверсифікованій структурі депозитного портфелю та гнучкій адаптації продуктової лінійки до потреб різних сегментів клієнтів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «СЕНС БАНК»

Результати проведеного аналізу депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки виявили низку структурних дисбалансів, що свідчать про необхідність удосконалення існуючого механізму управління депозитними ресурсами. Зокрема, критичне зростання частки депозитів на вимогу до 66,21% у 2024 році при одночасному скороченні строкових вкладів до 33,79%, а також зниження коефіцієнта строкової депозитної бази на 9,83 п. п. свідчать про те, що існуючий механізм формування депозитної політики не повною мірою відповідає стратегічним цілям банку щодо забезпечення стабільної та прогнозованої ресурсної бази. Недостатня збалансованість депозитного портфеля за строками залучення створює підвищені ризики ліквідності та обмежує можливості банку у сфері довгострокового кредитування та інвестування.

Сучасні реалії банківського сектору вимагають створення комплексного та динамічного механізму управління депозитними ресурсами. Такий механізм повинен виконувати декілька ключових функцій, а саме: формувати чітку методологічну базу для розробки конкурентоспроможних депозитних продуктів, встановлювати конкретні стандарти та протоколи роботи з різними сегментами вкладників, створювати структуровану систему моніторингу та аналізу динаміки депозитного портфеля. Впровадження такого механізму дозволить досягти оптимального балансу між трьома критичними показниками банківської діяльності: вартістю залучених ресурсів, стабільністю депозитної бази та достатньою диверсифікацією джерел фінансування. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли традиційні підходи до управління депозитами можуть втрачати свою ефективність через зміну поведінкових моделей вкладників, підвищену нестабільність ринкових умов, трансформацію процентної політики Національного банку України, посилення конкуренції за депозитні ресурси з боку альтернативних інструментів заощадження.

Для підвищення адаптивності банку до таких викликів, механізм управління депозитними ресурсами має включати гнучкі методики ціноутворення депозитних продуктів, систему прогнозування руху депозитних коштів, інструменти сегментації клієнтської бази та процедури оперативного коригування депозитної стратегії. Також важливим елементом такого механізму має стати автоматизована система обробки даних, яка забезпечить: швидкий аналіз структурних змін у депозитному портфелі, моніторинг ключових показників стабільності депозитної бази в режимі реального часу та формування аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації умов залучення коштів.

Таким чином, розробка ефективного механізму формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» є не просто бажаним, а необхідним елементом сучасного банківського менеджменту, особливо в умовах підвищеної невизначеності та трансформації фінансової поведінки клієнтів у воєнний період.

На основі глибокого дослідження та систематизації наукових джерел щодо концептуальних засад організаційно-економічного механізму формування і реалізації депозитної політики банківських установ було виявлено значну варіативність у підходах до його тлумачення серед науковців. Необхідно також відзначити, що у вітчизняній науковій думці спостерігається певна прогалина у комплексному висвітленні специфіки організаційно-економічного механізму саме стосовно формування та реалізації депозитної політики банківських установ в умовах посткризового відновлення банківської системи України та підвищених вимог до ліквідності та капіталізації банків.

Особливо важливо підкреслити, що організаційно-економічний механізм формування і реалізації депозитної політики являє собою комплексну, багаторівневу та динамічну систему взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів – організаційних структур, економічних інструментів, управлінських методів, зовнішніх і внутрішніх важелів та інформаційно-аналітичного забезпечення, які через синергетичну взаємодію та координоване функціонування забезпечують цілеспрямований та систематичний вплив на

процеси залучення депозитних ресурсів як об'єкт управління, враховуючи динамічність зовнішнього середовища і внутрішній потенціал банку.

У контексті діяльності АТ «СЕНС БАНК» організаційно-економічний механізм формування та реалізації депозитної політики набуває особливого значення, оскільки депозитні операції формують основу ресурсної бази банку та безпосередньо впливають на його ліквідність, фінансову стійкість та можливості кредитування реального сектору економіки. Ефективність функціонування даного механізму визначає здатність банку залучати достатні обсяги фінансових ресурсів на оптимальних умовах, забезпечувати диверсифікацію депозитного портфеля за строками, сумами та категоріями вкладників, підтримувати конкурентні позиції на ринку депозитних послуг, а також формувати довгострокові та стабільні відносини з клієнтами-депозиторами, що є критично важливим для сталого розвитку банківської установи в умовах трансформації національної економіки та зростаючих викликів фінансової глобалізації.

Варто зазначити, що ефективність організаційно-економічного механізму формування і реалізації депозитної політики значною мірою залежить від узгодженості його складових, чіткості взаємозв'язків між елементами та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. При цьому важливим є впровадження сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів, що дозволяє автоматизувати процеси моніторингу та контролю депозитної діяльності, підвищуючи якість та швидкість прийняття управлінських рішень.

На основі аналізу особливостей функціонування банківських установ організаційно-економічний механізм формування і реалізації депозитної політики доцільно розглядати як дворівневу систему, що включає макро- та мікроекономічні аспекти. Макроекономічний рівень формує зовнішнє регуляторне середовище депозитної діяльності через монетарну політику Національного банку України, його нормативно-правові акти та вимоги щодо управління ліквідністю та депозитними ризиками. В сучасних умовах цей рівень повинен швидко адаптуватися до економічних викликів та змін у фінансовому середовищі, що вимагає постійного вдосконалення інструментів регулювання та

нагляду для забезпечення стабільності банківської системи.

Мікроекономічний рівень зосереджений на внутрішньобанківському управлінні і передбачає формування комплексної системи депозитної політики, узгодженої зі стратегією розвитку банку. Ця складова включає розробку методів управління депозитними операціями, впровадження інструментів оцінки та моніторингу депозитних ризиків, а також прийняття рішень щодо оптимізації структури депозитного портфеля та вартості залучених ресурсів (рисунк 3.1).

Основною метою організаційно-економічного механізму формування і реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» є забезпечення оптимального балансу між залученням достатніх обсягів депозитних ресурсів для фінансування активних операцій банку та мінімізацією їх вартості при одночасному дотриманні нормативних вимог щодо ліквідності, підтриманні фінансової стійкості банківської установи та створенні конкурентних переваг на ринку депозитних послуг, що в сукупності сприяє максимізації прибутковості депозитної діяльності.

Досягнення визначеної мети організаційно-економічного механізму формування і реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних та операційних завдань, які можна систематизувати за функціональними напрямками та рівнями управління (таблиця А.1).

Комплексне та узгоджене вирішення означених стратегічних, тактичних та операційних завдань організаційно-економічного механізму формування і реалізації депозитної політики створює необхідні передумови для досягнення основної мети даного механізму та забезпечує системний підхід до управління депозитною діяльністю АТ «СЕНС БАНК», що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності банківської установи, зміцнення її ресурсної бази та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

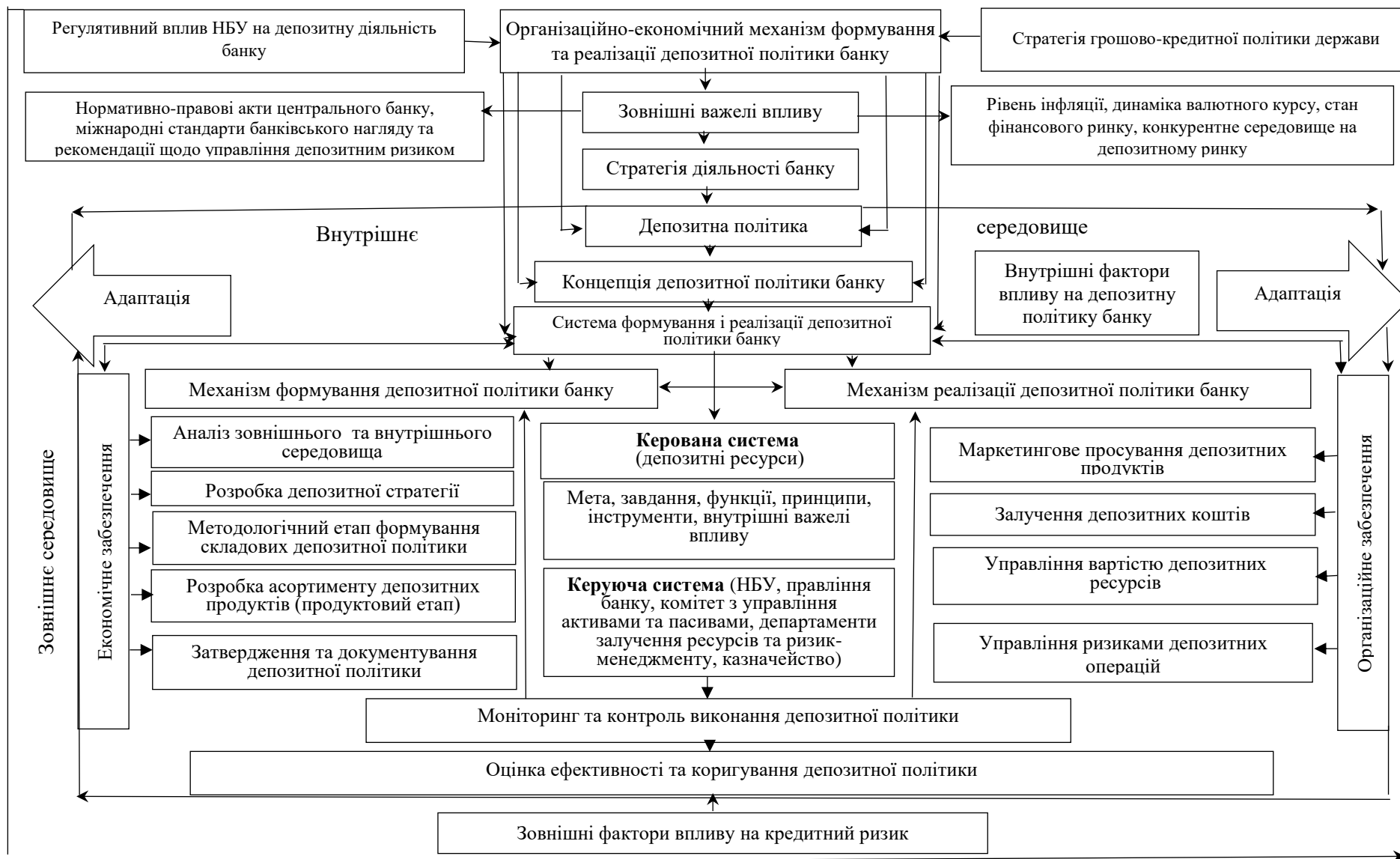


Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: розроблено автором

В структурі організаційно-економічного механізму формування і реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» керуючою системою виступає сукупність управлінських підрозділів та посадових осіб банку, наділених повноваженнями щодо розробки, прийняття та реалізації рішень у сфері депозитної діяльності. До складу керуючої системи належать Правління банку, яке визначає стратегічні орієнтири депозитної політики; департамент управління активами та пасивами, що відповідає за планування та координацію депозитних операцій; казначейство, яке здійснює оперативне управління ліквідністю та вартістю залучених ресурсів; департамент ризик-менеджменту, що забезпечує ідентифікацію та контроль депозитних ризиків; а також мережа відділень та підрозділів продажів, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами-депозиторами та реалізують депозитні продукти на ринку.

Керованою системою організаційно-економічного механізму є сукупність депозитних процесів, операцій та ресурсів, на які спрямовується управлінський вплив з боку керуючої системи. До об'єктів управління належать депозитний портфель банку з усією сукупністю залучених коштів фізичних та юридичних осіб у різних валютах та на різні строки; процеси залучення, обслуговування та повернення депозитних ресурсів; система ціноутворення на депозитні продукти та процентні ставки за вкладками; структура та асортимент депозитних продуктів; вартість залучених ресурсів та їх співвідношення з доходністю активних операцій; а також комплекс депозитних ризиків, включаючи ризик ліквідності, процентний ризик, ризик концентрації та ризик дострокового вилучення коштів, управління якими є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та ефективності депозитної діяльності АТ «СЕНС БАНК».

У межах запропонованого механізму заходи управління депозитним портфелем банку можна поділити на дві основні складові: механізм формування та механізм реалізації депозитної політики банку. Механізм формування депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» являє собою систему послідовних та взаємопов'язаних етапів розробки стратегічних і тактичних

рішень щодо управління депозитними ресурсами банку, що базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища банківської установи. Даний механізм охоплює процеси визначення цільових орієнтирів депозитної діяльності, формування концептуальних засад політики залучення коштів, розробки методологічного забезпечення депозитних операцій та встановлення параметрів функціонування депозитної системи банку.

Формування депозитної політики розпочинається з аналітичного етапу, який передбачає комплексне дослідження макроекономічного середовища функціонування банку, включаючи моніторинг монетарної політики Національного банку України, динаміки облікової ставки, інфляційних процесів, змін валютного курсу, тенденцій розвитку фінансового ринку. Паралельно здійснюється оцінка конкурентного середовища на ринку депозитних послуг через аналіз процентної політики банків-конкурентів, їх асортименту депозитних продуктів, маркетингових стратегій та частки ринку. Особливої уваги потребує аналіз регуляторних вимог, зокрема нормативів ліквідності, вимог до достатності капіталу, правил формування обов'язкових резервів, що безпосередньо впливають на можливості та обмеження депозитної діяльності банку. Водночас проводиться внутрішня діагностика стану депозитного портфеля АТ «СЕНС БАНК», що включає оцінку структури залучених коштів за строками, валютами, категоріями вкладників та сумами депозитів, аналіз динаміки залучення та відпливу ресурсів, визначення середньозваженої вартості депозитної бази, оцінку стабільності депозитів та ідентифікацію основних ризиків депозитної діяльності.

На основі результатів аналітичного етапу здійснюється розробка депозитної стратегії, що передбачає визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку депозитного портфеля банку. Цей етап включає встановлення цільових показників обсягу залучених депозитних ресурсів на плановий період, визначення оптимальної структури депозитного портфеля за строками залучення з урахуванням потреб у фінансуванні активних операцій банку, формування цільових співвідношень між депозитами фізичних та юридичних осіб, встановлення бажаного рівня вартості залучених ресурсів та

визначення максимально допустимого рівня концентрації депозитів. Стратегічне планування також охоплює визначення цільових сегментів клієнтів-депозиторів, яким банк планує приділяти пріоритетну увагу, встановлення стратегічних орієнтирів щодо географічної диверсифікації депозитної бази та формування довгострокового бачення позиціонування АТ «СЕНС БАНК» на ринку депозитних послуг.

Методологічний етап формування депозитної політики передбачає розробку принципів, підходів та методів управління депозитними операціями. На цьому етапі визначаються критерії сегментації клієнтів-депозиторів за їх фінансовими можливостями, потребами у депозитних продуктах, ризик-профілем та цінністю для банку; формуються методики ціноутворення на депозитні продукти з урахуванням вартості альтернативних джерел фондування, процентної політики конкурентів та цільової процентної маржі банку; розробляються методи оцінки ризиків депозитних операцій, включаючи ризик ліквідності, процентний ризик, ризик концентрації та ризик дострокового вилучення коштів. Важливою складовою методологічного етапу є формування підходів до прогнозування руху депозитних коштів, що базуються на аналізі історичних даних про поведінку вкладників, сезонних коливань депозитної активності та впливу макроекономічних факторів на динаміку депозитів.

Продуктовий етап формування депозитної політики зосереджений на розробці конкурентоспроможного асортименту депозитних продуктів, що відповідають потребам різних категорій клієнтів та забезпечують досягнення стратегічних цілей банку. Цей етап включає створення депозитних продуктів для різних цільових сегментів клієнтів з урахуванням їх фінансових можливостей, інвестиційних горизонтів та очікувань щодо дохідності; визначення параметрів кожного депозитного продукту, включаючи мінімальну та максимальну суму вкладу, строки розміщення коштів, процентні ставки, умови поповнення та часткового зняття коштів, можливість пролонгації; формування унікальних характеристик депозитних продуктів, що забезпечують їх диференціацію на ринку, таких як додаткові послуги для

вкладників, бонусні програми, можливість управління депозитом через онлайн-канали. Особливої уваги на продуктовому етапі потребує забезпечення збалансованості асортименту депозитних продуктів за строками залучення коштів для створення стабільної ресурсної бази як для короткострокових, так і для довгострокових активних операцій банку.

Завершальним компонентом механізму формування депозитної політики є етап затвердження та документування, на якому розроблені стратегічні рішення, методологічні підходи та депозитні продукти проходять процедуру узгодження та затвердження на відповідних рівнях управління банку. Депозитна політика документується у формі внутрішньобанківських положень, регламентів та процедур, що визначають порядок здійснення депозитних операцій, встановлюють відповідальність структурних підрозділів та посадових осіб, регламентують процеси прийняття рішень щодо встановлення процентних ставок, створення нових депозитних продуктів та зміни умов існуючих вкладів.

Механізм реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» являє собою систему практичних заходів, інструментів та процедур, спрямованих на впровадження сформованих стратегічних рішень у щоденну діяльність банку та досягнення встановлених цільових показників депозитної діяльності. Цей механізм охоплює операційні процеси залучення депозитних ресурсів, обслуговування клієнтів, управління вартістю залучених коштів, моніторингу стану депозитного портфеля та контролю за виконанням депозитної політики.

Реалізація депозитної політики розпочинається з організаційного забезпечення, що передбачає формування ефективної організаційної структури управління депозитними операціями. Цей компонент включає чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами банку, що беруть участь у депозитній діяльності; встановлення порядку взаємодії між департаментом управління активами та пасивами, казначейством, департаментом ризик-менеджменту, мережею відділень та іншими підрозділами; формування системи делегування повноважень щодо прийняття рішень з питань депозитних операцій на різних рівнях управління.

Організаційне забезпечення також охоплює створення робочих груп або комітетів, відповідальних за координацію депозитної діяльності, регулярний перегляд процентної політики, розробку нових депозитних продуктів та вирішення проблемних питань у сфері залучення ресурсів.

Маркетингове просування депозитних продуктів є критично важливим компонентом механізму реалізації депозитної політики, що забезпечує інформування потенційних та існуючих клієнтів про депозитні послуги банку та стимулювання їх до розміщення коштів. Цей напрям включає розробку та впровадження комплексних рекламних кампаній з використанням традиційних та цифрових каналів комунікації, включаючи телевізійну, радіо та зовнішню рекламу, контекстну та банерну рекламу в інтернеті, просування через соціальні мережі та месенджери; організацію прямого маркетингу через розсилки електронних повідомлень, SMS-інформування та дзвінки клієнтам з персоналізованими пропозиціями депозитних продуктів; проведення промо-акцій та спеціальних пропозицій з підвищеними процентними ставками для залучення нових клієнтів або стимулювання існуючих вкладників до збільшення обсягів розміщених коштів. Важливою складовою маркетингового просування є формування та підтримка позитивного іміджу АТ «СЕНС БАНК» як надійної та клієнтоорієнтованої банківської установи через забезпечення високої якості обслуговування, прозорість умов депозитних договорів та оперативне вирішення питань клієнтів.

Операційна діяльність з обслуговування депозитних операцій охоплює безпосередні процеси взаємодії з клієнтами-депозиторами та здійснення депозитних транзакцій. Цей компонент включає консультування клієнтів щодо умов розміщення коштів, допомогу у виборі оптимального депозитного продукту відповідно до їх фінансових цілей та можливостей; оформлення депозитних договорів з дотриманням усіх необхідних процедур ідентифікації клієнтів та перевірки джерел походження коштів відповідно до вимог законодавства про протидію легалізації доходів; відкриття депозитних рахунків та зарахування коштів клієнтів; нарахування та виплату процентів за депозитами згідно з умовами договорів; обробку запитів клієнтів щодо

поповнення вкладів, часткового зняття коштів, пролонгації депозитів або їх дострокового розірвання; повернення коштів клієнтам після закінчення строку дії депозитних договорів. Ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від рівня автоматизації депозитних процесів через впровадження сучасних банківських інформаційних систем, що дозволяють мінімізувати ручну обробку операцій, знизити ризики операційних помилок та забезпечити швидке обслуговування клієнтів.

Управління вартістю депозитних ресурсів є ключовим елементом механізму реалізації депозитної політики, спрямованим на оптимізацію співвідношення між необхідністю залучення достатніх обсягів ресурсів та мінімізацією їх вартості для забезпечення прибутковості банківської діяльності. Цей напрям передбачає регулярний моніторинг процентних ставок на ринку депозитних послуг, облікової ставки Національного банку України, ставок за альтернативними інструментами заощадження населення; аналіз еластичності попиту на депозитні продукти різних категорій клієнтів до змін процентних ставок; оперативне коригування процентних ставок за депозитами відповідно до змін ринкової кон'юнктури, внутрішніх потреб банку у фінансових ресурсах та необхідності підтримання конкурентних позицій на ринку; диференціацію процентних ставок залежно від суми вкладу, строку розміщення коштів, категорії клієнта та каналу залучення депозиту для оптимізації структури залучених ресурсів. Ефективне управління вартістю депозитних ресурсів вимагає балансування між різноспрямованими цілями: підтримання достатньо привабливих процентних ставок для залучення клієнтів та забезпечення прийнятної процентної маржі між вартістю залучених ресурсів і доходністю активних операцій банку.

Управління ризиками депозитних операцій є невід'ємною складовою механізму реалізації депозитної політики, спрямованою на мінімізацію потенційних негативних наслідків для фінансового стану банку. Цей напрям охоплює ідентифікацію основних ризиків депозитної діяльності, включаючи ризик ліквідності, що виникає внаслідок дисбалансу між строками залучення депозитних ресурсів та їх розміщення в активні операції; процентний ризик,

пов'язаний зі зміною процентних ставок на ринку та їх впливом на процентну маржу банку; ризик концентрації депозитів у певних категоріях клієнтів, валютах або строках залучення; ризик дострокового вилучення коштів, що може спричинити проблеми з ліквідністю та додаткові витрати банку; репутаційний ризик, пов'язаний з можливим погіршенням довіри до банку з боку вкладників. Управління цими ризиками передбачає встановлення та дотримання внутрішніх лімітів концентрації депозитів, підтримання достатнього рівня високоліквідних активів для покриття можливого відпливу депозитних коштів, проведення стрес-тестування депозитного портфеля для оцінки стійкості банку до несприятливих сценаріїв, формування резервів та буферів ліквідності, а також розробку планів дій на випадок виникнення кризових ситуацій у сфері депозитної діяльності.

Моніторинг та контроль депозитної діяльності забезпечує систематичне відстеження виконання встановлених планових показників, своєчасне виявлення відхилень та прийняття коригувальних рішень. Результати моніторингу регулярно аналізуються на засіданнях відповідних комітетів або робочих груп банку, де приймаються рішення щодо необхідних коригувань депозитної політики, зміни процентних ставок, посилення маркетингових зусиль у певних сегментах або внесення інших змін до стратегії управління депозитними ресурсами.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм формування і реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, що забезпечують цілеспрямоване та ефективне управління депозитними ресурсами банку. Взаємодія між механізмом формування, що визначає стратегічні орієнтири та методологічні засади депозитної діяльності, та механізмом реалізації, що забезпечує практичне впровадження прийнятих рішень, створює передумови для досягнення оптимального балансу між обсягом, вартістю та стабільністю депозитної бази банку, що є критично важливим для підтримання його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Розробка ефективної депозитної політики набуває особливої актуальності для банків України в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та підвищених інфляційних очікувань населення. Грамотно побудована депозитна стратегія дозволяє банківським установам забезпечити стабільну ресурсну базу, підтримати ліквідність та конкурентоспроможність, а також зміцнити довіру вкладників у складних макроекономічних умовах. В контексті сучасних викликів депозитна політика стає ключовим інструментом балансування між необхідністю залучення коштів за прийнятною вартістю та збереженням фінансової стійкості банку.

На основі критичного аналізу наукових джерел виявлено значну варіативність у підходах до трактування категорії «депозитна політика банку», що зумовлено різноманітністю методологічних підходів та еволюцією банківської системи. Систематизація існуючих визначень дозволила запропонувати авторське трактування депозитної політики як комплексної системи стратегічних і тактичних рішень щодо залучення, утримання та управління депозитними ресурсами, яка спрямована на збалансування інтересів банку (забезпечення ліквідності, рентабельності та мінімізації ризиків) та клієнтів (збереження заощаджень та отримання доходу) в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведене дослідження теоретичних засад депозитної політики створює необхідну методологічну основу для подальшого аналізу депозитного ринку України в умовах фінансової невизначеності.

Депозитна діяльність банків України у 2022-2024 роках характеризується стійким кількісним зростанням на фоні значних структурних дисбалансів. Основними викликами залишаються: домінування короткострокових депозитів, що обмежує можливості довгострокового кредитування; зростання частки валютних депозитів, що створює валютний ризик для банків; зниження відносної ваги роздрібного сегменту через падіння

доходів населення; конкурентна боротьба на ринку між банками з іноземним та українським капіталом за критерієм довіри вкладників. Вирішення цих структурних проблем вимагає комплексного підходу, що поєднує макроекономічну стабілізацію, посилення довіри до банківської системи, розвиток інструментів довгострокового заощадження та диференційовану депозитну політику банків відповідно до специфіки різних сегментів ринку.

АТ «СЕНС БАНК» був заснований у 1992 році. 22 липня 2023 року Держава Україна в особі Міністерства фінансів України стала єдиним власником 100% акцій АТ «СЕНС БАНК». АТ «СЕНС БАНК» посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним зі стійких і надійних банків України, входить до переліку системно важливих банків України, затвердженим рішенням правління Національного банку України 2023 року.

У період значних економічних викликів воєнного часу АТ «СЕНС БАНК» продемонстрував прибуткову діяльність у 2023-2024 роках, винятком став тільки 2022 рік у якому банк отримав збиток. Незважаючи на певне зниження прибутковості у 2024 році, банк зберігає позитивний фінансовий результат, що підтверджує його фінансову стійкість та спроможність підтримувати економічну активність в державі. Синергія зростання клієнтської бази, розширення кредитного портфеля та консервативної інвестиційної стратегії формує надійний фундамент для сталого розвитку банку у довгостроковій перспективі. Покращення якості активів, що відобразилося у скороченні резервів під кредитні ризики, свідчить про виважену кредитну політику та ефективний ризик-менеджмент.

Аналіз фінансових показників демонструє стійкість позицій банку у період кризових явищ. Паралельне зростання як активів, так і пасивів свідчить про збалансований розвиток фінансової установи. Нарощування клієнтських депозитів у поєднанні з розширенням кредитного портфеля підтверджує ефективність бізнес-моделі банку та його здатність виконувати ключову роль фінансового посередника навіть у надзвичайних обставинах.

Укріплення власного капіталу на тлі скорочення збитковості формує надійний фундамент для подальшого розвитку та підвищує стресостійкість

банку до потенційних негативних шоків. Консервативна інвестиційна стратегія у поєднанні з диверсифікованою структурою активів забезпечує оптимальний баланс між ризиком та прибутковістю, що є критично важливим для підтримання фінансової стабільності в умовах воєнного стану.

Аналіз депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки засвідчив її ключову роль у формуванні ресурсної бази банку в умовах воєнного стану. Депозитний портфель клієнтів становить домінуючу частку залучених ресурсів (87,27% станом на кінець 2024 року), що забезпечує фінансову стійкість установи. Протягом аналізованого періоду спостерігається стратегічна переорієнтація банку на корпоративний сегмент: частка депозитів юридичних осіб зросла з 29,72% у 2022 році до 56,21% у 2024 році, при цьому обсяги корпоративних вкладів демонстрували динамічне зростання.

Структурний аналіз депозитного портфеля виявив переважання депозитів на вимогу (66,21% у 2024 році) над строковими вкладками (33,79%), що відображає обережність клієнтів в умовах економічної невизначеності та створює підвищені ризики ліквідності для банку. Валютна структура характеризується домінуванням депозитів у національній валюті (67,10% у 2024 році), особливо у корпоративному сегменті (82,81%), тоді як фізичні особи зберігають перевагу валютних заощаджень (53,07%). Показники ефективності депозитної політики демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт депозитної бази зріс до 95,69%, крос-коефіцієнт досяг 264,99%, а ефективність процентних операцій залишається на високому рівні (253,56% у 2024 році). Проте зниження коефіцієнта строкової депозитної бази до 32,33% та скорочення коефіцієнта використання депозитів свідчать про переорієнтацію інвестиційної стратегії банку з кредитування на державні цінні папери з метою мінімізації ризиків у воєнний період.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що АТ «СЕНС БАНК» реалізує результативну депозитну стратегію, яка забезпечує стабільне нарощування ресурсної бази навіть в умовах воєнного стану. Банківська установа демонструє спроможність акумулювати значні обсяги фінансових

ресурсів як від корпоративних клієнтів, так і від населення, з подальшим їх ефективним розміщенням у дохідні активи, що гарантує досягнення позитивних фінансових результатів діяльності.

Результати проведеного аналізу депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки виявили низку структурних дисбалансів, що свідчать про необхідність удосконалення існуючого механізму управління депозитними ресурсами. Зокрема, критичне зростання частки депозитів на вимогу до 66,21% у 2024 році при одночасному скороченні строкових вкладів до 33,79%, а також зниження коефіцієнта строкової депозитної бази на 9,83 п. п. свідчать про те, що існуючий механізм формування депозитної політики не повною мірою відповідає стратегічним цілям банку щодо забезпечення стабільної та прогнозованої ресурсної бази. Недостатня збалансованість депозитного портфеля за строками залучення створює підвищені ризики ліквідності та обмежує можливості банку у сфері довгострокового кредитування та інвестування.

Таким чином, розробка ефективного механізму формування та реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» є не просто бажаним, а необхідним елементом сучасного банківського менеджменту, особливо в умовах підвищеної невизначеності та трансформації фінансової поведінки клієнтів у воєнний період. Тому в роботі був розроблений організаційно-економічний механізм формування і реалізації депозитної політики АТ «СЕНС БАНК», який являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, що забезпечують цілеспрямоване та ефективне управління депозитними ресурсами банку. Взаємодія між механізмом формування, що визначає стратегічні орієнтири та методологічні засади депозитної діяльності, та механізмом реалізації, що забезпечує практичне впровадження прийнятих рішень, створює передумови для досягнення оптимального балансу між обсягом, вартістю та стабільністю депозитної бази банку, що є критично важливим для підтримання його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бартош О. М. Депозитна політика банку та основні етапи її формування / О. М. Бартош // Вісник Університету банківської справи національного банку України. – 2018. – № 3. – С. 98–101 (дата звернення: 09.10.2025)

2. Башинська І. О. Smart-підхід до визначення цілей Смартизації промислового підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Башинська // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – №5. Т.30(69). – Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/10.pdf (дата звернення: 09.10.2025)

3. Булюк В. В. Інструменти депозитної політики банків України: оціночні характеристики та ефективність [Електронний ресурс] / В. В. Булюк, Ю. М. Бездітко // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №38(2). – С. 78-83. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%282%29__18 (дата звернення: 10.10.2025)

4. Вдовенко Л. О. Депозитна політика банку як основа забезпечення стійкості та надійності ресурсної бази [Електронний ресурс] / Л. О. Вдовенко // Інфраструктура ринку. – 2019. – №27. – С. 278-284. Режим доступу: <https://repository.vsau.org/card.php?lang=en&id=20165> (дата звернення: 09.10.2025)

5. Волкова Н. І. Оптимізація депозитної діяльності банківської установи в умовах мінливого економічного середовища [Електронний ресурс] / Н. І. Волкова, К. Р. Восколуп // Modern Economics. – 2021. – №29. – С. 49-56. Режим доступу: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2649/1стаття_Волкова_Н.І.%2СВосколуп.pdf (дата звернення: 09.10.2025)

6. Герасимович А. М. Управління депозитним портфелем комерційного банку: сучасні тенденції та перспективи розвитку / А. М. Герасимович // Вісник Національного банку України. – 2019. – № 11. – С. 46-51.

7. Глущенко О. В. Депозитна політика банку [Електронний ресурс] / О. В. Глущенко, М. Л. Швайко, А. В. Хмельков, В. В. Гончаренко // Агросвіт. – 2023. – №23. – С. 42-48. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.42> (дата звернення: 11.10.2025)

8. Дзюблюк О. Детермінанти депозитної політики банків в умовах фінансової нестабільності [Електронний ресурс] / О. Дзюблюк // Економічний аналіз. – 2025. – № 1. Том 35. – С. 10-21. Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.010> (дата звернення: 11.10.2025)

9. Димус Ю. Що відбувається з депозитними ставками: дані за 2024-2025 роки [Електронний ресурс] / Ю. Димус // IdeaBank. – 28.10.2025. Режим доступу: <https://ideabank.ua/uk/experts/shcho-vidbuvayetsya-z-depozytnymy-stavkamy-dani-za-2024-2025> (дата звернення: 12.10.2025)

10. Дзюблюк О. В. Управління депозитним портфелем комерційного банку: сучасні тенденції та перспективи розвитку / О. В. Дзюблюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2019. – № 83. – С. 85-89.

11. Заславська О. І. Оцінка ефективності депозитної політики АТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс] / О. І. Заславська // Приазовський економічний вісник. – 2020. – № 1/18. – С. 239-243. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/7e97ac5c-6d1f-4d7a-9415-a69f400b2ac0> (дата звернення: 15.10.2025)

12. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року [Електронний ресурс]. Національний банк України. 2024. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (дата звернення: 16.10.2025)

13. Золотарьова О. В. Модифікація депозитної політики комерційних банків України / О. В. Золотарьова, Ю.В. Півняк, О. В. Гурбич // Економіка та держава. – 2017. – № 2. – С. 65-69.

14. Зубова В. В. Довіра як фактор управління депозитним ризиком комерційного банку [Електронний ресурс] / В. В. Зубова // Інвестиції: практика

та досвід. – 2019. – № 13. – С. 39–44. Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6739&i=6> (дата звернення: 16.10.2025)

15. Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів [Електронний ресурс] / М. О. Коваленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 2. – С. 39-44. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2017/9.pdf (дата звернення: 17.10.2025)

16. Козій Н. С. Депозитна політика в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки [Електронний ресурс] / Н. С. Козій, С. С. Вертій // 2024. – №3. – С. 135-141. Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24._topic-_Nataliia-Kozii-Serhii-Vertii-135-141.pdf (дата звернення: 17.11.2025)

17. Кочетлова Т.В. Економічна сутність та принципи депозитної політики банку [Електронний ресурс] / Т. В. Кочетлова, В. С. Федоренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – №16. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/145.pdf> (дата звернення: 19.11.2025)

18. Ларіонова К. Л. В. Аналіз та тенденції розвитку депозитного ринку України [Електронний ресурс] / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 159–167. Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/32-15.pdf> (дата звернення: 20.11.2025)

19. Левченко В. П. Депозитна політика банку: поняття та складові [Електронний ресурс] / В. П. Левченко, Ю. С. Проценко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – №2. – С. 250-252. Режим доступу: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/49.pdf (дата звернення: 21.11.2025)

20. Матвійчук Н. М. Сучасна депозитна політика банків України як складова управління пасивами / Н. М. Матвійчук, С. А. Теслюк, А. О. Звірко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – №2. – С. 168-174.

21. Матвійчук Н. Чинники впливу на депозитну політику банків України [Електронний ресурс] / Н. Матвійчук, Н. Жигар, А. Петриняк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 63. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-59> (дата звернення: 19.11.2025)

22. Матвійчук Н. Оцінка ефективності депозитної політики банків в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Н. Матвійчук, О. Борисюк, С. Теслюк // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2024. – №4. – С. 94-102. Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28072/1/25985.pdf> (дата звернення: 23.11.2025)

23. Матвійчук Н. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України [Електронний ресурс] / Н. Матвійчук, Н. Жигар // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Фінанси, банківська справа та страхування. – 2023. – № 3. – С. 87–94. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/374563214_SUCASNI_TENDENCIJ_ZALUCENNA_DEPOZITIV_BANKAMI_UKRAINI (дата звернення: 25.11.2025)

24. Макаренко Ю. П. Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП БАНК» [Електронний ресурс] / Ю. П. Макаренко, В. В. Хацько // Інвестиції, практика та досвід. – 2021. – № 1 – С. 39–45. Режим доступу.: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/8.pdf (дата звернення: 13.11.2025)

25. Мельничук Н. Ю. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази / Н. Ю. Мельничук, С. С. Ковальчук // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – № 1. – С. 163-167. (дата звернення: 23.11.2025)

26. Мороз Н. Депозитна політика банків України [Електронний ресурс] / Н. Мороз, Д. Адаменко // Галицький економічний вісник. – 2024. – №2(87). – С. 122-128. Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1290.pdf> (дата звернення: 20.11.2025)

27. Мулик Т. О. Аналіз депозитних операцій банків: стан, проблеми та вдосконалення [Електронний ресурс] / Т. О. Мулик // Modern Economics. – 2021. – № 28. – С. 75-84. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/analysis-of-bank-deposit-operations/> (дата звернення: 29.11.2025)

28. Опальчук Р. М. Формування депозитного портфелю банку з використанням клієнт-орієнтованого підходу [Електронний ресурс] / Р. М. Опальчук, Б. П. Невгад // Економіка і управління бізнесом. – 2024. – №2 (15). Режим доступу: [https://doi.org/10.31548/economics15\(2\).2024.066](https://doi.org/10.31548/economics15(2).2024.066) (дата звернення: 19.10.2025)

29. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2024. Наглядова статистика НБУ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 12.11.2025)

30. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2023. Наглядова статистика НБУ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 12.11.2025)

31. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2022. Наглядова статистика НБУ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 12.11.2025)

32. Приступа Л. Організаційно-економічне забезпечення депозитної політики банків в Україні [Електронний ресурс] / Л. Приступа, Л. Стахурська // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 4. – С. 88-99. Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/118> (дата звернення: 22.11.2025)

33. Річний звіт АТ «Сенс Банк» за 2024 рік. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://sensebank.ua/uploads/3/17163-annual_fs_2024_ukr.pdf (дата звернення: 12.11.2025)

34. Руда О. Л. Депозитна політика банку та механізм її реалізації [Електронний ресурс] / О. Л. Руда, К. Г. Маркуш // Економіка та держава. –

2018. – №11. – С. 81-84. Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4195&i=14> (дата звернення: 22.11.2025)

35. Савлук М. І. Управління депозитним портфелем комерційного банку: сучасні тенденції та перспективи розвитку / М. І. Савлук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2020. – № 92. – С. 75-79.

36. Сенищ П. М. Механізм формування депозитної політики банку [Електронний ресурс] / П. М. Сенищ // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №5 (2). – С. 242–247.

37. Хома І. Б. Управління депозитним ризиком в банку [Електронний ресурс] / І. Б. Хома, А. М. Головка // Економіка та суспільство. – 2024. – №70. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-110> (дата звернення: 12.11.2025)

38. Черкашина К. Ф. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії та пропозиції щодо його покращення [Електронний ресурс] / К. Ф. Черкашина, М. В. Бузник // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2021. – № 28. – С. 160-167 (дата звернення: 12.11.2025)

39. Шалай І. Депозитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / І. Шалай, К. Ларіонова // Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України», 14 листопада 2025 року, м. Хмельницький. – 2025. – С. 56-61.

40. Шиманська О. П. Визначення ринкової моделі вітчизняного депозитного ринку: аналіз концентрації [Електронний ресурс] / О. П. Шиманська, М. І. Городецький // Innovation and Sustainability. – 2022. – №4. – С. 39-45. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/98> (дата звернення: 25.11.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основні аспекти ролі депозитної політики банківської установи

Роль депозитної політики	Характеристика
1. Залучення та розміщення депозитів	Депозитна політика визначає умови та правила, за якими банк приймає депозити від клієнтів. Це включає в себе встановлення мінімальних та максимальних сум, строків розміщення, умов видачі коштів та відсоткових ставок.
2. Визначення відсоткових ставок	Депозитна політика визначає процентні ставки, які банк пропонує клієнтам за різними видами депозитів. Вона враховує конкурентне середовище, рівень ринкових процентних ставок та стратегію банку.
3. Управління ризиками	Депозитна політика включає в себе стратегії та процедури для управління ризиками, пов'язаними з депозитною діяльністю банку. Це включає в себе контроль ліквідності, валютні ризики, процентні ризики та кредитні ризики.
4. Маркетинг та продаж	Депозитна політика визначає стратегії маркетингу та продажу депозитних продуктів. Вона впливає на способи просування депозитів серед клієнтів та може включати рекламні кампанії та акції.
5. Розвиток депозитних продуктів	Депозитна політика визначає стратегії щодо розробки та впровадження нових депозитних продуктів, які можуть відповідати потребам різних сегментів клієнтів і за рахунок цього збільшувати обсяг депозитного портфеля
6. Забезпечення дотримання регуляторних вимог	Депозитна політика включає в себе виконання регуляторних вимог, які стосуються депозитної діяльності банку. Вона допомагає забезпечити відповідність банку нормативним та законодавчим актам, які регламентують депозитну діяльність
7. Моніторинг та аналіз результатів	Депозитна політика включає в себе моніторинг та аналіз результатів депозитної діяльності банку з метою визначення ефективності стратегій та внесення корекцій, якщо це необхідно

Джерело: власна розробка автора

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Структура активів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Статті активу	Питома вага, %			Зміна питомої ваги	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти	6,78	8,22	8,04	+1,44	-0,18
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0,03	0,64	0,79	+0,62	+0,15
Кошти в інших банках	12,33	12,56	10,66	+0,23	-1,89
Кредити та заборгованість клієнтів	56,76	30,58	34,42	-26,18	+3,84
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	4,89	16,62	23,89	+11,72	+7,27
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	11,34	26,45	17,62	+15,12	-8,83
Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	0,01	0,01	0,01	-	-
Інвестиційна нерухомість	0,72	1,14	0,96	+0,42	-0,18
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	-	-	0,16	-	+0,16
Відстрочений податковий актив	0,78	0,11	0,08	-0,66	-0,03
Основні засоби та нематеріальні активи	5,23	3,13	2,72	-2,10	-0,41
Інші фінансові активи	0,54	0,42	0,28	-0,12	-0,14
Інші активи	0,60	0,12	0,38	-0,48	+0,26
Усього активів	100	100	100	-	-

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.3 - Склад та структура пасивів АТ «СЕНС БАНК» за 2022-2024 роки

Показники	Питома вага, %			Зміна питомої ваги, (+,-) %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Зобов'язання					
Кошти отримані від НБУ	4,36	-	-	-4,36	-
Кошти банків	0,04	0,02	0,03	-0,02	+0,01
Кошти клієнтів	81,38	88,53	87,27	+7,16	-1,27
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	1,11	-	-	-1,11	-
Боргові цінні папери, емітовані банком	-	-	-	-	-
Інші залучені кошти	-	0,01	0,54	+0,01	+0,53
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	-	0,78	1,27	+0,78	+0,49
Резерви за зобов'язаннями	0,26	0,40	0,47	+0,14	+0,07
Інші фінансові зобов'язання	0,99	0,87	0,56	-0,11	-0,31
Інші зобов'язання	1,11	0,93	1,06	-0,18	+0,14
Субординований борг	2,61			-2,61	-
Усього зобов'язань	91,86	91,54	91,20	-0,32	-0,35
Власний капітал					
Статутний капітал	38,22	26,73	23,22	-11,49	-3,51
Емісійні різниці	3,15	2,20	1,91	-0,95	-0,29
Резервні та інші фонди банку	2,49	1,74	1,51	-0,75	-0,23
Резерви переоцінки	0,46	0,57	0,53	+0,11	-0,04
Непокритий збиток	-36,18	-22,79	-18,37	+13,39	+4,42
Усього власного капіталу	8,14	8,46	8,80	+0,32	+0,35
Усього зобов'язання та власний капітал	100	100	100	-	-

КІНЕЦЬ ДОДАТКУ А

Таблиця А.4 – Систематизація основних завдань депозитної політики АТ «СЕНС БАНК» за функціональними напрямками та рівнями управління

Завдання	Характеристика завдання
Стратегічні завдання	
Формування концепції депозитної політики	Розробка науково обгрунтованої концепції, узгодженої із загальною стратегією банку, що враховує специфіку діяльності, цільові орієнтири щодо обсягів та структури ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності
Визначення пріоритетних напрямів розвитку	Ідентифікація стратегічних векторів депозитної діяльності з урахуванням макроекономічних тенденцій, стану ринку, регуляторних вимог НБУ, конкурентного середовища та визначення цільових сегментів клієнтів
Диверсифікація джерел ресурсної бази	Оптимізація співвідношення між депозитами фізичних/юридичних осіб, строковими/до запитання, національною/іноземною валютою для мінімізації ризиків концентрації та підвищення стабільності
Формування системи стратегічного планування	Розробка довгострокових планів залучення ресурсів, прогнозування динаміки портфеля, визначення цільових показників вартості та узгодження з плануванням активних операцій і управлінням ліквідністю
Тактичні завдання	
Розробка асортименту депозитних продуктів	Формування конкурентоспроможної лінійки продуктів, що відповідають потребам різних категорій клієнтів, забезпечують диференціацію через унікальні характеристики, інноваційні умови та додаткові сервіси
Формування системи ціноутворення	Встановлення процентних ставок на основі аналізу альтернативних джерел фондуювання, моніторингу конкурентів, оцінки еластичності попиту та забезпечення оптимальної процентної маржі
Оптимізація структури депозитного портфеля	Збалансування за строками, категоріями, валютами та сумами для забезпечення стабільної бази довгострокового кредитування, підтримання ліквідності та мінімізації ризиків дострокового вилучення
Розробка маркетингової стратегії	Сегментація ринку, визначення цільових груп, формування ефективних каналів комунікації, використання цифрових технологій, розробка програм лояльності та стимулювання клієнтів
Удосконалення організаційної структури	Оптимізація розподілу функцій та відповідальності, удосконалення бізнес-процесів, впровадження інформаційних технологій, автоматизація управління та підвищення кваліфікації персоналу
Операційні завдання	
Щоденний моніторинг депозитного портфеля	Контроль виконання планів, відстеження динаміки припливу/відпливу, аналіз структурних змін, виявлення тенденцій дострокового розірвання договорів та оперативне реагування на відхилення
Оперативне управління вартістю ресурсів	Регулярний перегляд процентних ставок відповідно до змін грошового ринку, облікової ставки НБУ, політики конкурентів та внутрішніх потреб у ресурсах для балансу ліквідності й прибутковості
Забезпечення якості обслуговування клієнтів	Професійне консультування, надання достовірної інформації, спрощення процедур, впровадження онлайн-сервісів, оперативне вирішення проблем для підвищення лояльності та репутації банку
Контроль дотримання нормативних вимог	Виконання економічних нормативів ліквідності, дотримання лімітів концентрації, відрахування до фонду гарантування, забезпечення відповідності законодавству та вимогам протидії легалізації доходів
Аналіз ефективності депозитних операцій	Моніторинг ключових показників результативності: виконання планів, вартість ресурсів, оборотність портфеля, стабільність бази, рівень дострокового вилучення, фінансові результати
Управління ризиками депозитних операцій	Ідентифікація, оцінка, моніторинг та мітигація ризиків ліквідності, процентного, валютного, концентрації, дострокового вилучення та репутаційного ризику для забезпечення стабільності

Джерело: систематизовано автором на основі [20; 26]