

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХАРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
Економічний факультет
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ: ДЕПОЗИТНА ПОЛІТИКА БАНКУ**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

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

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Освітня програма: Фінанси, банківська справа та страхування

Виконавець:

Вікторія ГОНЧАРЕНКО

Науковий керівник:

Мар'яна ШВАЙКО,

кандидат економічних наук, доцент

Кваліфікаційна робота магістра допущена до захисту
рішенням кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Протокол № _____ від «__» _____ 2024 р.

Зав. кафедри _____ проф. Ольга ГЛУЩЕНКО

підпис

Харків 2024

АНОТАЦІЯ

Гончаренко В.В.. ДЕПОЗИТНА ПОЛІТИКА БАНКУ - Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра.

Спеціальність 072 «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ»

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. - Харків, 2024.

Роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та практичних напрямків провадження депозитної політики банками України. В роботі поставлена мета розробки науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення депозитної політики банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації фінансового сектору.

В роботі досліджується сутність та базові фактори впливу на депозитну політику банку, сучасні виклики і проблеми у цій сфері. Проведено аналіз депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» та визначено пріоритетні вектори оптимізації депозитного портфеля з урахуванням імперативів цифровізації та суспільної довіри в умовах військових ризиків

Був проведений аналіз зарубіжного досвіду щодо депозитної політики банків та визначено можливості його використання в Україні.

Сформульовано основні проблеми та перспективи розвитку і напрями реформування депозитної політики банків., визначено стратегічні орієнтири депозитної діяльності, шляхи оптимізації бізнес-моделі залучення коштів клієнтів банками, методи антикризових планів забезпечення ліквідності та рентабельності банків.

Сформовано пропозиції для підвищення ефективності обслуговування вкладників, оптимізації бізнес-процесів та стандартів депозитних операцій, забезпечення безперервності та технологічності сервісів, розвитку компетенцій та навичок персоналу.

Ключові слова: банки, депозитна політика, депозитний портфель, ПриватБанк, ресурсна база, системні банки, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Honcharenko V.V. BANK'S DEPOSIT POLICY – Manuscript
Master's Qualification Thesis.
Specialty 072 “Finance, Banking and Insurance”
Educational Program "Finance, Banking and Insurance" V.N. Karazin
Kharkiv National University. - Kharkiv, 2024.

The master's thesis is dedicated to investigating the theoretical foundations and practical aspects of deposit policy implementation by Ukrainian banks. The research aims to develop scientific and practical recommendations for improving bank deposit policy (using JSC CB “PrivatBank” as a case study) in the context of wartime challenges and digital transformation of the financial sector.

The study examines the essence and fundamental factors influencing bank deposit policy, along with contemporary challenges and issues in this domain. An analysis of JSC CB “PrivatBank's” deposit policy has been conducted, identifying priority vectors for deposit portfolio optimization, taking into account the imperatives of digitalization and public trust under military risk conditions.

The research includes an analysis of international banking deposit policy practices and evaluates their potential application in Ukraine.

The thesis identifies key problems, development prospects, and directions for reforming banks' deposit policies, establishing strategic guidelines for deposit activities, ways to optimize banks' customer funds attraction business models, and methods for anti-crisis plans to ensure bank liquidity and profitability.

Recommendations have been formulated to enhance depositor service efficiency, optimize business processes and deposit operation standards, ensure service continuity and technological advancement, and develop staff competencies and skills.

Keywords: banks, deposit policy, deposit portfolio, PrivatBank, resource base, systemically important banks, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ	8
1.1. Сутність та значення депозитної політики банку	8
1.2. Різновиди депозитів та депозитних операцій з врахуванням цифрових інновацій.....	14
1.3. Нормативно-правове регулювання депозитної діяльності банків в Україні та адаптація до нової повоєнної реальності.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ..	29
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і аналіз його депозитного портфелю.....	29
2.2. Сучасні фактори впливу на депозитну політику банку та заходи його реагування на проблеми і виклики	37
2.3. Оцінка дієвості й ефективності депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ	53
3.1. Зарубіжний досвід поточного і антикризового управління депозитною політикою банків	53
3.2. Напрями оптимізації депозитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану і нової цифрової реальності.....	60
3.3. Модель підвищення ефективності управління депозитними ресурсами банку.....	68
ВИСНОВОК	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика формування ефективної депозитної політики банків набуває виняткової актуальності в сучасних реаліях України кількох причин. По-перше, військова агресія РФ та спричинена нею економічна рецесія зумовили безпрецедентні виклики для банківської системи – вплив вкладів, погіршення якості кредитного портфеля, розриви ліквідності, що вимагають адекватної реакції з боку депозитного менеджменту банків. По-друге, у банківській системі України висока питома вага державних банків, серед яких найбільш значущим є Приватбанк, який концентрує третину роздрібних депозитів, а також відіграє ключову роль у підтримці довіри та стабільності всієї фінансової системи. Тож його спроможність втримати ресурсну базу має критичне суспільне значення. По-третє, цифрова трансформація кардинально змінює традиційні моделі залучення коштів та очікування клієнтів щодо доступності, зручності, персоналізації депозитних сервісів, що потребує проактивних інновацій в продуктивній та технологічній стратегії держбанків. Відтак, розробка науково обґрунтованих рекомендацій з адаптації депозитної політики банків до викликів воєнного стану та цифровізації є необхідною передумовою відновлення довіри вкладників, нарощення внутрішнього інвестиційного потенціалу та фінансування повоєнної відбудови економіки України.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій. Питання сутності, функцій та структурних елементів депозитної політики банків знайшли досить широке висвітлення в працях зарубіжних вчених – Дж. Сінкі, П. Роуза, Т. Коха, Х. Грюнінга. У вітчизняній науці теоретико-методичні засади депозитного менеджменту досліджували О. Дзюблук [15], О. Васюренко, О. Глущенко, М. Швайко [16], Г. Азаренкова, О.Руда [56], Н. Шелудько [64] та ін. Проблематика депозитної діяльності Приватбанку та інших системних держбанків України в умовах кризи знайшла відображення в роботах О. Барановського, Т. Смовженко, Г. Карчевої, С. Науменкової, І. Краснової [27]. Інноваційні підходи в депозитній політиці під впливом цифровізації

розглядали О. Степаненко, С. Шульга [65, 66], В. Корнєєв, І. Шкодїна.

Втім, наявні дослідження переважно фокусуються на окремих аспектах депозитного менеджменту і не повною мірою враховують специфіку та безпрецедентність викликів, з якими стикнувся Приватбанк та інші системні банки у 2022-2024 рр. В науковій літературі бракує комплексного аналізу впливу війни, кризи довіри, макрофінансової нестабільності на параметри депозитної діяльності, обґрунтування дієвих антикризових інструментів оптимізації депозитного портфеля. Недостатньо вивченими залишаються питання адаптації кращого зарубіжного досвіду управління депозитами до українських реалій, оцінки синергії традиційних та інноваційних підходів в продуктивій, цїновій, технологічній стратегіях банків.

Тож, попри значний доробок, проблематика трансформації депозитної політики системно важливих банків в контексті викликів цифровізації та повоєнного відновлення потребує подальшого глибокого дослідження.

Мета дослідження– розробити науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення депозитної політики банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації фінансового сектору.

Поставлена мета зумовила виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність, функції та структурні елементи депозитної політики банку в сучасних умовах;
- систематизувати різновиди депозитів та депозитних операцій з урахуванням традиційних та інноваційних підходів;
- проаналізувати особливості нормативно-правового регулювання депозитної діяльності банків в Україні та його адаптацію до повоєнних реалій;
- надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та проаналізувати динаміку і структуру його депозитного портфеля за 2021-2024 рр.;
- виявити ключові фактори впливу на депозитну політику банку та дослідити методи і заходи реагування менеджменту на виклики і проблеми у 2022-2024 рр.;

– здійснити оцінку дієвості та ефективності депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» у воєнний період за комплексом кількісних та якісних індикаторів;

– узагальнити релевантний зарубіжний досвід антикризового управління депозитною політикою системних банків та обґрунтувати можливості його адаптації до українських реалій;

– уточнити пріоритетні напрями оптимізації депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням імперативів цифровізації та суспільної довіри в умовах військових ризиків;

– побудувати економетричну модель підвищення ефективності управління депозитними ресурсами банку та змодельовати базовий сценарій впровадження авторських пропозицій.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації депозитної політики банку в умовах зовнішніх шоків та цифрової трансформації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти вдосконалення депозитної політики на прикладі «ПриватБанк» у контексті завдань фінансової стабільності та суспільної довіри повоєнного періоду.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування, історичний та логічний методи, системно-структурний аналіз (при розкритті сутності та структури депозитної політики банку); порівняння, групування, коефіцієнтний та трендовий аналіз (для дослідження динаміки та структури депозитного портфеля банку); економіко-математичне моделювання та кореляційно-регресійний аналіз (при побудові моделі ефективності управління депозитними ресурсами); графічний метод (для наочного подання результатів аналізу); табличний метод (для систематизації фактологічного матеріалу); наукової абстракції та конкретизації (при формулюванні висновків та рекомендацій).

Інформаційну базу дослідження склали: закони України та

нормативно-правові акти, що регулюють депозитну діяльність банків; статистичні дані НБУ про показники депозитного ринку та фінансову звітність банків; внутрішні положення, звіти та аналітичні матеріали АТ КБ «ПриватБанк» щодо депозитної політики; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики дослідження; аналітичні огляди та експертні оцінки професійних асоціацій та рейтингових агентств; інтернет-ресурси офіційних установ та дослідницьких організацій з питань банківської діяльності.

В процесі наукового дослідження ми отримали наступні наукові результати, що містять **наукову новизну**

- сформульовано базові фактори впливу на депозитну політику банку, сучасні виклики і проблеми у цій сфері
- визначено пріоритетні вектори оптимізації депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням імперативів цифровізації та суспільної довіри в умовах військових ризиків
- досліджено зарубіжний досвід у контексті реалізації депозитної політики та виявлено можливості його використання в Україні задля оптимізації вітчизняного депозитного ринку
- побудовано економетричну модель, яка слугує цілям підвищення ефективності управління депозитними ресурсами банків.

Практичне значення отриманих результатів: Результати дослідження можуть бути використані в процесі вдосконалення депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» та інших банків в умовах повоєнного відновлення:

- на стратегічному рівні – при визначенні стратегічних орієнтирів та КРІ депозитної діяльності, оптимізації бізнес-моделі залучення коштів клієнтів, розробці антикризових планів забезпечення ліквідності та рентабельності;
- на тактичному рівні (профільні департаменти та відділи банку) – при формуванні продуктової, цінової, клієнтської політики на депозитному ринку, впровадженні інноваційних онлайн-сервісів, реалізації комунікаційних

стратегій та програм лояльності для вкладників, застосуванні ризик-орієнтованих підходів в управлінні портфелем;

– на операційному рівні (фронт-офіси та бек-офіси банку) – для підвищення ефективності обслуговування вкладників, оптимізації бізнес-процесів та стандартів депозитних операцій, забезпечення безперервності та технологічності сервісів, розвитку компетенцій та навичок персоналу.

Апробація результатів дослідження. Було опубліковано статтю у фаховому виданні [16], що засвідчує апробацію та оприлюднення результатів проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження щодо особливостей депозитної політики банків у сучасних умовах України та шляхів її розвитку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи –91 сторінка. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

1.1. Сутність та значення депозитної політики банку

Україна впевнено йде шляхом євроінтеграції, де велика увага приділяється ринковим механізмам провадження та реалізації депозитної політики. У ринковій економіці депозитна політика відіграє ключову роль у формуванні ресурсної бази банків. Залучаючи тимчасово вільні кошти населення та бізнесу, банки спрямовують їх у кредити реальному сектору, сприяючи так економічному зростанню. Водночас, процес формування депозитної бази супроводжується постійним балансуванням між такими показниками, як ліквідність, прибутковість та ризики. Це мистецтво компромісів власне і є суттю депозитної політики банку.

Визначаючи сутність депозитної політики банку відзначимо, що це унікальний економічний феномен [65], який знаходиться на перетині інтересів багатьох стейкхолдерів – вкладників, позичальників, регулятора, самого банку. Від її ефективної реалізації залежить не лише стабільність окремого банку, а й розвиток економіки в цілому. Тому розуміння глибинної сутності депозитної політики та механізмів її впливу є надзвичайно актуальним завданням економічної науки та практики.

На перший погляд, депозитна політика – це просто діяльність банку із залучення тимчасово вільних коштів клієнтів (переважно юридичних чи фізичних осіб). Втім, за цією простою дефініцією криється складна система економічних відносин, стимулів та ризиків. Справа в тому, що залучені кошти не осідають на рахунках, а трансформуються банком у кредитні та інвестиційні ресурси. Відтак, депозитна політика стає відправною точкою механізму створення нових грошей і кредитної експансії [59, с. 160; 26]. Але цей процес має і зворотній бік – потенційну загрозу для ліквідності та платоспроможності банку в разі масового вилучення депозитів. Саме тому

депозитна політика завжди балансує між двома полюсами – максимізацією ресурсної бази та мінімізацією ризиків.

Ця діалектична природа депозитної політики знаходить відображення в різноманітті її наукових дефініцій (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Критичний аналіз наукових підходів до визначення сутності депозитної політики банку

Автор, джерело	Визначення депозитної політики	Ключовий акцент	Критична оцінка підходу
О.М. Бартош [6, с.57]	Комплекс заходів, направлених на залучення оптимального обсягу депозитних ресурсів	Залучення коштів	Однобічний погляд, ігнорує управління ризиками та узгодження з активами
Л.М. Горбач [11, с.72]	Стратегія і тактика банку щодо залучення ресурсів з метою повернення та управління депозитним процесом	Стратегічний підхід, управління депозитним процесом	Не розкриває цільових орієнтирів політики та критеріїв оптимізації
К.В. Шульц [67, с.39]	Стратегія і тактика банку в частині організації депозитного процесу з метою забезпечення його ліквідності	Забезпечення ліквідності банку	Зводить політику лише до підтримки ліквідності, хоча вона впливає і на прибутковість, і на структуру активів
В.О. Зимовець [22, с.83]	Система заходів щодо оптимізації обсягу, структури та вартості залучених ресурсів з урахуванням потреб кредитування та інших активних операцій	Узгодження структури депозитів з активами банку	Не враховує в явному вигляді фактори ризику і ліквідності
І.Г. Скоморович [59, с.158]	Комплекс стратегічних і тактичних заходів щодо залучення і утримання коштів клієнтів з урахуванням їхньої стабільності та вартості для оптимізації депозитного портфелю відповідно до критеріїв ліквідності, прибутковості та мінімізації ризиків	Оптимізація депозитного портфелю за критеріями ліквідності, прибутковості, ризику	Найбільш комплексний підхід, що враховує ключові цільові орієнтири та обмеження депозитної діяльності банку

*Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 1.1., кожне визначення акцентує на певних цільових орієнтирах депозитної політики – залучення коштів, підтримка ліквідності, узгодження з активами, оптимізація структури і вартості ресурсів. Втім, на наш погляд, найбільш адекватне розуміння сутності дає синтез цих підходів: депозитна політика – це система стратегічних і тактичних банківських рішень

щодо залучення коштів клієнтів та управління депозитним портфелем, спрямована на досягнення оптимального співвідношення обсягу, структури, вартості ресурсів та ризику ліквідності і процентного ризику з урахуванням потреб прибуткового розміщення коштів в активи. Таке трактування вказує на багатоцільовий характер депозитної політики та її ключову роль у забезпеченні стабільності банку. По суті, саме депозитна політика трансформує вільні кошти економічних суб'єктів в інвестиції та визначає кредитний потенціал банківської системи. А відтак – впливає на розвиток економіки в цілому.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можемо виокремити наступні сутнісні характеристики депозитної політики банку:

- це цілісна система стратегічних та тактичних рішень, а не простий набір інструментів, як може здатися на перший погляд;
- її головна мета – це формування максимально оптимальної за структурою, обсягом та ціною ресурсної бази;
- вона повинна узгоджуватися з потребами активних операцій банку (кредитування, інвестування);
- при її розробці враховуються базові критерії ліквідності, прибутковості та ризиків банку;
- вона реалізується через організацію всього циклу депозитного процесу – від залучення до повернення коштів.

Розглянемо більш детально її деякі ключові компоненти.

Щодо продуктової політики, можемо відзначити, що банки пропонують клієнтам широкий асортимент депозитних продуктів, які різняться за своїми строками, валютою, умовами оформлення та повернення коштів і різним додатковими опціями, які набувають особливої популярності у сучасних умовах. Типовий продуктивний ряд українського банку включає строкові вклади, ощадні рахунки, депозити до запитання, Інтернет-депозити, накопичувальні програми тощо [17, с. 86]. Для VIP-клієнтів можуть бути розроблені певні ексклюзивні депозитні продукти з підвищеними ставками та

преміальним сервісом. Важливо забезпечити оптимальне поєднання в продуктивній лінійці строкових депозитів як більш стабільного ресурсу та вкладів до запитання, що відіграють роль «подушки ліквідності».

Цінова політика охоплює визначення процентних ставок, умов нарахування та виплати відсотків, а також встановлення значень комісій та тарифів на депозитне обслуговування. Метою цінової політики є забезпечення достатнього рівня депозитного портфелю за прийнятною вартістю ресурсів [44, с. 17]. Цілком зрозуміло, що банк має балансувати між привабливістю ставок для клієнтів та мінімізацією власних процентних витрат. В цьому контексті важливим є постійний моніторинг дій як конкурентів так і дослідження кон'юнктури грошового ринку в цілому. Індикаторами ціноутворення виступають облікова ставка НБУ (яка у 2024 році має тренд до зниження, що говорить про покращення ситуації на грошово – кредитному ринку та у майбутньому сприятиме розширенню попиту на кредити та пропозиції депозитів), ставки міжбанківського ринку, дохідність державних цінних паперів.

Отже, можемо, що динаміка депозитних ставок має корелювати з динамікою базових індикаторів, інакше банк ризикує втратити позиції на ринку або ж навіть понести збитки.

Політика управління ризиками охоплює декілька етапів, а саме ідентифікацію, оцінку та методи мінімізації основних депозитних ризиків: ризику ліквідності, процентного ризику, валютного ризику, ризику дострокового вилучення вкладів та ін. [14; 5].

Будь який банк має підтримувати оптимальне співвідношення між обсягами і строками залучених депозитів та розміщених активів. Для цього застосовується GAP-аналіз розривів ліквідності, стрес-тестування відтоку вкладів, прогнозування грошових потоків. Важливим елементом є механізм ціноутворення за депозитами з урахуванням ризику, зокрема використання «коридору» ставок, плаваючих ставок, комбінації базових та бонусних ставок [6, с. 7].

Процес управління і контролю включає не лише постановку цільових показників депозитної діяльності, а і моніторинг їх виконання, аналіз ефективності та ефективні коригуючі дії. Цільовими орієнтирами можуть бути обсяги залучення депозитів у розрізі клієнтських сегментів, рівень концентрації вкладів, частка строкових депозитів, співвідношення кредитів і депозитів тощо. Ефективність депозитної політики оцінюється цілою системою показників – абсолютний і відносний приріст депозитів, їх мультиплікація в активи, чиста процентна маржа, вартість залучених ресурсів, доходність депозитів. Адекватна система показників дає цілісну картину результативності депозитної політики банку.

Варто підкреслити, що в сучасних умовах зростаючої конкуренції та цифровізації реалізація депозитної політики все більше зміщується у віртуальну площину. Просування депозитних продуктів активно ведеться через сайти банків, сторінки в соцмережах, мобільні додатки. З'являються концептуально нові продукти, як от «депозитний конструктор» з можливістю комбінувати on-line параметри вкладу, цифрові депозити зі ставками, прив'язаними до біржових індексів тощо. Відтак, невід'ємною складовою сучасної депозитної політики стають діджитал-стратегії, спрямовані на омніканальне залучення клієнтів.

На основі проведеного аналізу, можемо констатувати, що ефективна депозитна політика створює підґрунтя для активізації інвестиційних процесів через кредитування реального сектору та розвиток фондового ринку. Це стимулює економічне зростання, яке через зростання доходів і заощаджень формує додатковий попит на депозити. Цей взаємозв'язок пояснює, чому в країнах з високим рівнем фінансового розвитку показник «депозити/ВВП» в рази перевищує аналогічний показник країн, що розвиваються. Більш детально це можна побачити в табл. 1.2. Бачимо, що найвищий показник у Китаї, які навіть перевищують показник ВВП, зрозуміло, що це дає великий інвестиційний ресурс для економіки.

Таблиця 1.2

Рівень розвитку депозитного ринку в окремих країнах світу, 2021 р.

Країна	Депозити, млрд дол. США	Депозити/ВВП, %
США	17756,3	86,3
Китай	33100,5	206,5
Японія	10798,3	238,6
Німеччина	5870,4	144,6
Польща	439,7	79,2
Україна	62,4	38,1

Джерело: складено за даними Світового банку [88].

Як бачимо, в розвинених економіках (США, Японія, Німеччина) обсяг депозитів співставний або навіть перевищує річний ВВП. Це означає, що банківська система акумулює значний інвестиційний ресурс і спрямовує його на розвиток економіки. В Україні ж цей показник майже втричі нижчий, що свідчить про значний нереалізований потенціал депозитного ринку та нестачу інвестиційного ресурсу для повоєнного відновлення економіки.

Але депозитна політика – це не лише про кількісні параметри ресурсної бази. Не менш важливим є вплив її структурних характеристик – валюти, строковості, стабільності депозитів на ризики банківської діяльності. Зокрема, значна частка депозитів до запитання та в іноземній валюті підвищує вразливість банку до ризику ліквідності та валютного ризику [23, с. 5]. З іншого боку, надмірна концентрація строкових депозитів за термінами погашення створює розриви ліквідності та процентний ризик. Відтак, оптимізація структури депозитів є важливим завданням політики банку.

В цьому контексті варто звернути увагу на суттєві зміни в структурі депозитів українських банків: за аналізований період відбулося зниження частки довгострокових депозитів (понад 2 роки) майже втричі – з 24% до 8%. Причому причина даного тренду зрозуміла- нестабільність ситуації через військові дії та високі ризики. Натомість різко зросла питома вага коротких депозитів (на вимогу та до 1 року). Такі зміни обумовлені як кризовими явищами в економіці, так і регуляторними заходами НБУ щодо обмеження доларизації та стимулювання гривневих вкладів [8, с. 45]. З одного боку, це сприяло зниженню валютних ризиків банків. Але з іншого – підвищило

чутливість депозитної бази до коливань ринкової кон'юнктури. Відтак, сьогоденні пріоритети депозитної політики банків зміщуються в бік підвищення стабільності ресурсів.

Ще один важливий тренд – це активний розвиток онлайн-депозитів, який набуває високої популярності в Україні. Завдяки діджиталізації процесу залучення коштів та інтеграції депозитних продуктів в екосистеми необанків (Монобанк, Sportbank, izibank, O.Bank) частка дистанційно оформлених депозитів за 2018-2022 рр. зростає з 15% до 35% [38]. Зрозуміло, що це відкриває нові можливості для банків щодо розширення клієнтської бази та зниження вартості ресурсів. Водночас, це потребує модернізації підходів до управління ліквідністю та ІТ-ризиками.

Підсумовуючи вищесказане у цьому параграфі, можемо зробити такі висновки:

1) Депозитна політика банку є мистецтвом балансування між різними цілями – залучення ресурсів, підтримання ліквідності, мінімізація ризиків та витрат. Це не лише набір інструментів, а цілісна стратегія формування депозитного портфеля відповідно до потреб банку та ринкової ситуації. Ефективна депозитна політика має ключове значення для стабільності ресурсної бази, прибутковості та ринкової позиції банку. Водночас вона відіграє суттєву роль у трансмісії монетарних імпульсів в економіку.

2) Підкреслимо, що депозити – ключове, але не єдине джерело ресурсів банку. Тому депозитна політика має бути узгоджена і скоординована з іншими напрямками діяльності банку – кредитною, інвестиційною, емісійною політикою. Лише за такого комплексного підходу можливо досягти синергетичного ефекту та забезпечити стійкість банку до викликів сучасної економіки.

1.2. Різновиди депозитів та депозитних операцій з врахуванням цифрових інновацій

Депозитна політика банків реалізується через пропозицію клієнтам

широкого спектру депозитних продуктів та послуг. Їх асортимент та умови мають враховувати потреби різних сегментів вкладників, кон'юнктуру фінансового ринку та стратегічні цілі самого банку. Особливо актуальним це завдання є для державних системних банків, які через свій особливий статус та суспільну значимість повинні поєднувати надійність та консервативність підходів з інноваційністю та клієнтоорієнтованістю.

Традиційно склалася така класифікація банківських депозитів, яка їх розподіляє за категоріями вкладників (депозити юридичних, фізичних осіб та банків і інших фінансових установ), за економічним змістом їх поділяють на депозити до запитання строкові, інвестиційні та ощадні депозити, по строкам існує поділ на три групи (короткострокові, середньострокові та довгострокові), за валютою виділяємо два різновиди депозитів (в національній та іноземній валюті), за способом оформлення розрізняють договірні та ощадні, за умовами нарахування та сплати відсотків є три варіанти (виплата відсотків по закінченні строку депозитного договору, виплата відсотків помісячно чи щоквартально, а також варіант капіталізації відсотків), за можливістю поповнення розрізняють два види депозитів: з правом та без права поповнення), за можливістю дострокового вилучення (з правом та без права вилучення).

Ця загальноприйнята класифікація досить повно відображає продуктову структуру традиційного депозитного ринку. Її використовують як регулятори та аналітики для моніторингу ринку, так і самі банки – для формування своєї продуктової політики та управлінської звітності. Втім, в умовах цифрової економіки та змін споживчих очікувань ця класифікація вже не є вичерпною і потребує уточнення з врахуванням сучасних трендів. Тренд останніх років – це пропозиція банками інноваційних депозитних продуктів та сервісів, які відповідають викликам цифрової сучасності. Серед них [3, 5, 8, 18]:

- 1) Онлайн-депозити, які можна відкрити дистанційно через мобільний або Інтернет-банкінг. Вони передбачають спрощену процедуру ідентифікації клієнта та договірного оформлення, можливості онлайн-поповнення та

часткового зняття коштів. Такі депозити набувають популярності завдяки зручності, доступності 24/7, вигідним ставкам.

2) Мультивалютні депозити, які дозволяють клієнту зберігати кошти одночасно в кількох валютах (як правило, гривня, долар, євро) на одному рахунку. Завдяки цьому вкладник може диверсифікувати валютні ризики, оперативно конвертувати кошти між валютами за вигідним курсом, отримувати мультивалютні виписки.

3) Депозити з плаваючою ставкою, розмір якої прив'язаний до базового індикатора – облікової ставки НБУ, ставок міжбанківського ринку (UIRD, LIBOR), інфляції тощо. Це дає змогу клієнтам отримувати більш справедливу винагороду в умовах волатильності процентних ставок, а банкам дозволяють узгоджувати вартість депозитів з дохідністю активів.

4) Комбіновані (структуровані) депозити, що поєднують в собі елементи як класичного депозиту, так і інвестиційного продукту. Наприклад, одна частина коштів розміщується на депозиті з фіксованою ставкою, а інша частина інвестується в фондові інструменти (акції, облігації). Це дає клієнтам потенціал вищої дохідності при прийнятному рівні ризику.

5) Ощадні рахунки з цільовим призначенням – це рахунки, де акумулюються кошти на окремі конкретні цілі, як то на освіту, лікування, відпустку, пенсійні заощадження тощо. Вони можуть передбачати додаткові опції та бонуси стимулювання накопичень, страхування ризиків, консультаційну підтримку. Такі продукти відповідають сучасному тренду персоналізації фінансових сервісів.

6) Депозити з додатковими небанківськими сервісами: кешбеком в торгових мережах, знижками на купівлю товарів та послуг, інтеграцією зі страховими продуктами тощо. Банки формують партнерські програми для створення ціннісних пропозицій «все в одному», що підвищує лояльність та життєву цінність клієнта.

Варто зазначити, що ці продукти змінюють традиційні уявлення про депозит як суто консервативний банківський інструмент. Вони роблять його

більш гнучким, персоналізованим та адаптованим до потреб цифрового споживача, що відповідає сучасним трендам розвитку суспільства.

Слід зазначити, що особливо активно впроваджують інноваційні підходи державні системні банки, що мають значні клієнтські бази та інфраструктурні можливості. Показовий досвід Ощадбанку, який в рамках цифрової трансформації активно розвиває онлайн- та мобільні депозити, пропонує комбіновані продукти, формує екосистемні рішення навколо депозитних сервісів. Зокрема, він першим в Україні запропонував можливість відкриття депозиту в мобільному додатку без відвідування відділення, депозити з доходністю до 15% річних при інвестуванні частини коштів в ОВДП, інтеграцію депозитів з платіжними та картковими сервісами [9].

Втім, інноваційна трансформація депозитних послуг державних банків наштовхується на виклики та обмеження, як нагальна необхідність модернізації IT-інфраструктури, врахування підвищених регуляторних вимог до держбанків по управлінню ризиками та захисту прав споживачів та інертність поведінки значної частини клієнтів держбанків (особливо це люди старшого та похилого віку), які віддають перевагу саме традиційним депозитам.

Таблиця 1.3

Дуальність депозитної політики державних системних банків

Традиційність	Інноваційність
Орієнтація на консервативних клієнтів	Таргетинг цифрових клієнтів
Акцент на надійність та гарантії	Фокус на зручність та персоналізацію
Стандартизовані продукти	Гнучкі кастомізовані продукти
Процентна ставка як основний параметр	Ціннісна пропозиція як основа диференціації
Транзакційна модель відносин з клієнтами	Екосистемна модель клієнтського сервісу
Консервативний підхід до ризиків	Помірковане прийняття інноваційних ризиків

*Джерело: розроблено автором.

Ці фактори визначають дуальну природу депозитної політики державних системних банків (табл. 1.3).

Аналізуючи дані таблиці 1.3., можна констатувати, що сучасні державні банки для ефективної роботи мають поєднувати як традиційні підходи, орієнтовані на масовий ринок та своїх переважно консервативних вкладників, так і одночасно просувати інноваційні продукти та сервіси для залучення цифрових клієнтів, якими є переважно молоді люди.

Це потребує зваженої сегментації ринку, диверсифікації продуктового ряду та каналів обслуговування і звісно ж гнучкого ціноутворення.

Ще один важливий аспект депозитної політики держбанків – це необхідність оптимізації структури депозитного портфеля. Традиційно в ньому переважають короткострокові депозити, що пов'язано з невизначеністю макроекономічних очікувань та особливостями поведінки клієнтів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Структура депозитного портфеля Ощадбанку за строковістю в 2019-2022 рр, %

Вид депозиту	2019	2020	2021	2022
Депозити на вимогу	38,6	50,3	54,1	55,7
Короткострокові депозити	45,9	34,2	35,7	33,2
Довгострокові депозити	15,5	15,5	10,2	11,1

*Джерело: складено автором за даними [13].

Як видно з даних таблиці 1.4., частка депозитів на вимогу та короткострокових вкладів в Ощадбанку перевищує 80%. Хоча це, безумовно, забезпечує певну гнучкість управління ліквідністю, але ж одночасно створює додаткові ризики розривів активів та пасивів за строками і обмежує можливості довгострокового кредитування. Тому стратегічним завданням держбанків має бути зростання строковості депозитної бази, в т.ч. за рахунок просування довгострокових інвестиційних та пенсійних продуктів чи то

програм лояльності для стабільних клієнтів.

Можна проаналізувати ще один виклик для депозитної політики держбанків в умовах цифровізації – це нагальна необхідність забезпечення безпеки даних та транзакцій клієнтів. З одного боку, інноваційні онлайн-продукти та сервіси збільшують доступність депозитних послуг, з іншого – несуть додаткові ризики кібератак, шахрайства, витоків інформації [14, с. 128], приклади чого ми можемо спостерігати у сучасних умовах. Це вимагає від банків додаткових інвестицій в сучасні системи криптографічного захисту, моніторингу fraud-активності, верифікації клієнтів. При цьому важливо знайти баланс між посиленням безпеки та зберіганням зручності і простоти депозитних сервісів.

На тлі загострення конкуренції з боку необанків та фінтех-компаній державні системні банки мають також активніше впроваджувати підходи data-driven маркетингу в депозитній діяльності. Наявність значних масивів даних про транзакційну поведінку клієнтів дає змогу формувати персоналізовані ціннісні пропозиції, в основі яких лежать прогнозні моделі та алгоритми машинного навчання. Наприклад, клієнту з профілем «консервативний вкладник» може бути запропоновано депозит з підвищеною ставкою за умови довгострокового розміщення, а «цифровому споживачу» – онлайн-депозит, інтегрований з платіжним рахунком та кешбек-програмою. Такий дата-орієнтований підхід дозволить банкам краще відповідати очікуванням різних груп клієнтів і звісно ж збільшити свій депозитний портфель.

Нарешті, під впливом зростання інфляційного та девальваційного тиску в 2022-2023 рр. у депозитній політиці держбанків України посилюється необхідність використання ризик-орієнтованих підходів. Зокрема, банки почали активніше використовувати плаваючі ставки за депозитами, які прив'язані до облікової ставки НБУ або ставок овернайт [56]. Ці кроки дозволяють гнучкіше реагувати на зміни кон'юнктури грошово-кредитного ринку та збалансовувати вартість залучення із прибутковістю розміщення коштів. Ще одним антиінфляційним інструментом стали депозити з

можливістю дострокового зняття частини коштів (30% суми, наприклад) без втрати відсотків [61]. Це підвищує ліквідність вкладу для клієнта і знижує відтік депозитів у періоди макроекономічної невизначеності та високих ризиків, що ми наглядно бачимо зараз.

Також варто відзначити, що важливим напрямом є необхідність оптимізації галузевої структури корпоративних депозитів. Як показує досвід Приватбанку, висока концентрація вкладів державних підприємств та бюджетних установ (що загалом становить понад 60%) обмежує можливості ефективного розміщення коштів через директивний характер кредитування державного сектору [46]. Відтак політика держбанків має бути націлена на диверсифікацію свого корпоративного портфеля за рахунок клієнтів приватного сектору, МСБ.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити наступні висновки:

1) Цифрова трансформація депозитного ринку несе для державних банків не лише нові можливості, але й певні виклики, як то необхідність додаткового інвестування у підвищення безпеки даних, захист від кіберризиків, балансування між інноваціями та регуляторними обмеженнями. Проактивна стратегія інформаційної безпеки та комплаєнсу має стати невід'ємною частиною їх депозитної політики.

2) Впровадження підходів поведінкової аналітики та машинного навчання дозволить державним банкам персоналізувати депозитні пропозиції під профілі різних груп клієнтів. Це відразу дасть результат та підвищить їх спроможність конкурувати за вкладників не лише ціною, але й зручністю та релевантністю сервісу.

3) Посилення інфляційних та валютних ризиків обумовлює необхідність застосування держбанками гнучких інструментів ціноутворення (плаваючі ставки) та додаткового стимулювання стабільності депозитів (опції часткового зняття). Такі підходи дозволяють оптимізувати вартість ресурсів та запобігти відпливу вкладів.

Отже, якісна трансформація депозитної політики державних системних

банків на засадах клієнтоорієнтованості, інноваційності та адаптивності до ринкових умов є стратегічним пріоритетом та запорукою їх конкурентоспроможності в цифрову епоху. Поєднання кращих традицій надійності та сучасних діджитал-підходів має стати їх унікальною ціннісною пропозицією на висококонкурентному депозитному ринку.

1.3. Нормативно-правове регулювання депозитної діяльності банків в Україні та адаптація до нової повоєнної реальності

Депозитна діяльність банків є об'єктом комплексного нормативно-правового регулювання, що обумовлено її суспільною значимістю та потребою захисту інтересів вкладників. Регуляторна база охоплює широкий спектр питань – від порядку залучення депозитів до гарантування вкладів, від вимог до формування депозитної політики до обмежень при роботі з публічними коштами. Її основу складають закони України, що визначають загальні принципи та норми, та підзаконні акти Національного банку України (НБУ), що деталізують правила та процедури здійснення депозитних операцій.

Базовим законодавчим актом, що регулює депозитну діяльність, є Закон України «Про банки і банківську діяльність», який встановлює основні вимоги до формування банками депозитної політики, зокрема:

- 1) наявність внутрішнього положення про депозитну політику, що визначає умови, порядок та особливості залучення депозитів;
- 2) обов'язкове інформування клієнтів про істотні характеристики депозитних продуктів (процентні ставки, комісії, строки, умови дострокового повернення, порядок нарахування відсотків);
- 3) включення до депозитного договору обов'язкових умов, передбачених законом;
- 4) заборона в односторонньому порядку змінювати процентну ставку та комісії за діючим депозитним договором (крім вкладів на вимогу).

Закон про банки також запроваджує обмеження на залучення депозитів у разі погіршення фінансового стану банку. Зокрема, при віднесенні банку до категорії проблемних НБУ має право заборонити йому залучати нові депозити, а при віднесенні до категорії неплатоспроможних – взагалі зупинити здійснення операцій за вкладами [19, ст. 75, 76].

Важливу роль у регулюванні депозитних відносин відіграє Цивільний кодекс України, який визначає депозит як правову конструкцію договору банківського вкладу, встановлює його істотні умови та форму укладення.

На особливу увагу заслуговує Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [20], який запроваджує механізм захисту прав та інтересів вкладників через створення ФГВФО. Відзначимо, що згідно діючого законодавства кожен банк має бути учасником ФГВФО і звісно ж сплачувати регулярні збори. У разі визнання банку неплатоспроможним ФГВФО гарантує кожному вкладнику відшкодування депозитів у межах гарантованої суми, яка зараз становить 600 тис. грн [20]. Ця норма сприяє підвищенню довіри населення до банківської системи та стимулює залучення роздрібних депозитів навіть у воєнних умовах, невизначеності та високих ризиках.

Водночас Закон про ФГВФО встановлює низку обмежень на дії банків з депозитами у разі віднесення їх до категорії проблемних або неплатоспроможних. Зокрема, їм забороняється збільшувати розмір зобов'язань, залучати нові депозити, повертати вклади достроково, змінювати істотні умови депозитних договорів [20, ст. 36, 46]. Це дозволяє запобігти відпливу коштів та захистити інтереси всіх вкладників на етапі виведення банку з ринку.

Окрему групу складають нормативно-правові акти НБУ, що деталізують процедурні аспекти здійснення депозитних операцій.

Варто також зауважити, що НБУ також встановлює економічні нормативи, що обмежують ризики банківської діяльності, в т.ч. депозитної. Зокрема, безпосереднє відношення до залучення вкладів мають Н6, LCR, Н7

Дотримання цих нормативів має забезпечити збалансованість строкової

та валютної структури депозитного портфеля банків та запобігти надмірній концентрації вкладів.

Проведений аналіз дає підстави для кількох висновків щодо стану нормативно-правового регулювання депозитної діяльності в Україні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Узагальнена оцінка нормативно-правового забезпечення депозитної діяльності банків України

Критерії	Сильні сторони	Слабкі сторони	Потенціал вдосконалення
Повнота та системність регулювання	Охоплено всі ключові аспекти депозитної діяльності на рівні законів та підзаконних актів НБУ	Відсутність єдиного профільного закону щодо депозитів	Розробка комплексного закону «Про депозити та депозитну діяльність банків»
Відповідність міжнародним стандартам	Впроваджено систему гарантування вкладів фізичних осіб, встановлено нормативи ліквідності	Недостатня гармонізація з директивами ЄС щодо депозитних ринків	Адаптація вимог до ідентифікації вкладників, розкриття інформації про депозити, консолідованого нагляду
Захист прав вкладників	Чіткі вимоги до договірної оформлення депозитів, обов'язкове інформування про умови, гарантії відшкодування вкладів	Обмеження гарантованої суми відшкодування вкладів, складні процедури отримання коштів	Поступове підвищення гарантованої суми вкладу, спрощення порядку компенсаційних виплат
Запобігання системним ризикам	Встановлення економічних нормативів, обмеження на дії проблемних банків з депозитами	Недосконалість механізмів раннього реагування на ризики депозитного ринку	Запровадження індикаторів ранньої діагностики проблем із залученням депозитів, розширення повноважень НБУ із обмеження ризикових дій банків

*Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 1.5., нормативно-правова база депозитної діяльності в цілому є достатньо розвинутою і системною, але має резерви для вдосконалення в частині уніфікації регулювання, гармонізації зі стандартами

ЄС, посилення гарантій вкладників та запобігання ризикам депозитного ринку. На ці аспекти слід звернути увагу при подальшому розвитку банківського законодавства.

Особливої актуальності питання регулювання депозитної діяльності набувають в умовах викликів повоєнної реальності. Банківська система України зазнала безпрецедентного стресу внаслідок повномасштабного вторгнення РФ – від фізичного руйнування відділень на окупованих територіях до кібератак на інфраструктуру, відтоку депозитів, погіршення якості активів. Це поставило на порядок денний необхідність адаптації регуляторних підходів до нових реалій з метою підтримки стабільності банків та довіри вкладників.

Першою реакцією НБУ було запровадження антикризових заходів щодо роботи банків з депозитами, а саме[49, 54]:

- мораторій на дострокове зняття вкладів;
- чітко визначені обмеження на видачу депозитів у готівковій формі;
- наданий дозвіл банкам не повертати строкові вклади, якщо це безпосередньо загрожує їх фінансовій стабільності;
- відміна штрафів за порушення банками економічних нормативів;
- відтермінування формування резервів за депозитами на окупованих територіях.

Ці заходи, хоча і носили тимчасовий та вимушений характер, все ж викликали неоднозначну оцінку з точки зору дотримання прав вкладників. Фактично, вони обмежили доступ громадян до їхніх коштів, що в умовах кризи могло бути критичним для життєзабезпечення. Водночас, без таких обмежень банківська система могла б зіткнутися з некерованим відпливом депозитів та втратою ліквідності, що мало б ще гірші наслідки для всіх вкладників.

Варто відзначити, що у розвинених країнах в умовах криз 2008-2009 та 2020 рр. центробанки також вдавалися до нестандартних заходів підтримки ліквідності та стабільності депозитів (викуп проблемних активів, кількісне пом'якшення, розширення переліку застави за кредитами рефінансування тощо). Втім, вони не вдавалися до прямих обмежень прав вкладників, а

більшою мірою використовували економічні стимули для банків [82, с. 125]. Так, наприклад, ФРС та ЄЦБ запроваджували цільові програми дешевого фондування для банків, які кредитують реальний сектор економіки (TLTRO). Це дозволяло підтримувати депозитну базу банків без прямого втручання в договірні відносини з клієнтами і звісно підвищувало довіру до банківської системи загалом.

З іншого боку, в умовах військових конфліктів окремі країни все ж застосовували жорсткі обмеження на депозитні операції як вимушений захід. Наприклад, з 2011 р. у Сирії була введена заборона на дострокове зняття валютних депозитів та ліміти на готівкові видачі в іноземній валюті [70, с. 38]. В Ємені 2014-2015 рр. (в період громадянської війни) центробанк обмежував видачу як валютних, так і гривневих вкладів [69, с. 81]. Ці приклади показують, що в екстремальних обставинах регулятори можуть вдаватися до нестандартних заходів, попри їх неоднозначність з точки зору прав вкладників.

Повертаючись до України, визначимо, що антикризові обмеження носили тимчасовий характер і поступово знімалися разом зі стабілізацією ситуації. При цьому основний акцент регулювання зміщувався на створення стимулів для повернення вкладів у банки. Так, у травні 2022 р. була запроваджена програма «Військові облигації», яка передбачала розміщення банками залучених депозитів у державні цінні папери під 11% річних з одночасним їх звільненням від оподаткування доходів [48]. Це дозволило переспрямувати потік заощаджень населення з готівки на депозити, а далі – на фінансування нагальних потреб держави (оборонних).

За оцінками НБУ, за 9 місяців дії програми банки залучили близько 146 млрд грн депозитів і придбали ОВДП на 132 млрд грн [21]. Тобто державно-приватне партнерство виявилось надзвичайно дієвим механізмом підтримки як фондування банків, так і бюджетних потреб країни в умовах війни. Подібна практика державних гарантій за депозитами та їх трансформації в інвестиції застосовувалася в США, Японії, Кореї на етапі повоєнної відбудови

економіки, тому можемо використовувати цей досвід.

Ще одним новаторським рішенням в сфері регулювання депозитів став дозвіл НБУ банкам пропонувати комбіновані депозитні продукти, що передбачають розміщення частини коштів на вкладі, а частини – в ОВДП [47]. Це дало змогу підвищити гнучкість та інвестиційну привабливість депозитів, адже прибутковість за військовими ОВДП перевищувала середні ставки за класичними вкладками. При цьому регулятор встановив чіткі вимоги до таких продуктів в частині інформування клієнтів про особливості та ризики, ідентифікації цільового призначення коштів, встановлення обмежень на дострокове зняття. Таким чином було досягнуто балансу між стимулюванням інвестиційної активності вкладників та забезпеченням їх захисту.

В міжнародній практиці також є досвід створення комбінованих депозитно-інвестиційних продуктів, але переважно на ринкових засадах без прямого втручання держави. Зокрема, в США набули поширення «sweep accounts» – комбіновані рахунки, що дозволяють розміщувати кошти понад гарантовану суму страхування у взаємні фонди грошового ринку [75, с. 215]. В ЄС директива «Про ринки фінансових інструментів» (MiFID II) дозволяє структурувати комбіновані депозитно-інвестиційні продукти для кваліфікованих інвесторів за умов належного інформування про ризики [73, с. 93]. Тобто світова практика йде шляхом поступової конвергенції депозитних та інвестиційних послуг в рамках єдиного регуляторного поля із забезпеченням належного захисту споживачів.

Підсумовуючи, можемо констатувати, що розвиток нормативно-правового регулювання депозитної діяльності банків в Україні в умовах повоєнних викликів має певні особливості (табл. 1.6.).

Як видно з таблиці 1.6., регуляторна реакція на кризові явища в Україні мала свої особливості, продиктовані специфікою військового часу – необхідністю екстрених заходів щодо обмеження відпливу депозитів та залучення коштів для фінансування держави. Водночас простежується тенденція до поступового послаблення антикризових обмежень та

запровадження більш ринкових механізмів стимулювання депозитної активності, що в цілому корелює з міжнародною практикою. Втім, в Україні ці процеси відбуваються з більш активним втручанням держави, що обумовлено об'єктивними потребами повоєнної відбудови економіки та фінансової системи.

Таблиця 1.6.

Порівняльний аналіз антикризових змін в регулюванні депозитної діяльності банків України та світовій практиці

Напрями регулювання	Україна	Світова практика
Обмеження на дострокове зняття депозитів	Повна заборона на певний період як вимушений захід	Застосування в окремих випадках військових конфліктів (Сирія, Ємен)
Стимулювання повернення вкладів у банки	Програма «Військові облигації» з держгарантіями дохідності та пільговим оподаткуванням	Цільові програми рефінансування банків під залог кредитів реальному сектору (ФРС, ЄЦБ)
Створення комбінованих депозитно-інвестиційних продуктів	Дозвіл банкам поєднувати депозити з інвестиціями в ОВДП для всіх категорій вкладників	Розвиток ринку структурованих продуктів для кваліфікованих інвесторів на основі регуляторних директив (США, ЄС)

*Джерело: розроблено автором.

Окреслені тенденції дозволяють зробити деякі узагальнюючі висновки:

1) Регулювання депозитної діяльності банків в Україні в цілому характеризується достатньою комплексністю та збалансованістю, поєднуючи принципи як системної стабільності, так і захисту прав вкладників та економічної доцільності. Водночас повоєнні виклики зумовили необхідність антикризової адаптації регуляторних підходів, що передбачала тимчасові обмеження на вільне розпорядження депозитами з поступовим переходом до більш ринкових механізмів стимулювання депозитної активності (військові

ОВДП, комбіновані продукти).

2) Розвиток вітчизняної регуляторної практики в сфері депозитів в цілому відповідає існуючим світовим трендам посткризової трансформації банківського регулювання. Спільними рисами є гнучке використання економічних стимулів для підтримки фондування банків, конвергенція депозитних та інвестиційних послуг, посилення вимог до транспарентності та захисту прав споживачів фінпослуг. Водночас в Україні ці процеси мають більш директивний характер, що пов'язано з об'єктивними потребами мобілізації фінресурсів на потреби повоєнного відновлення під державні гарантії.

Загалом, еволюція нормативно-правового забезпечення депозитної діяльності банків України демонструє адаптивність до поточних викликів та поступову конвергенцію з міжнародними регуляторними стандартами. Збереження цього курсу з урахуванням національної специфіки є запорукою посткризового відновлення довіри до банків та реалізації потенціалу депозитного ринку як драйвера інвестиційних процесів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і аналіз його депозитного портфелю

АТ КБ «ПриватБанк» (далі – Приватбанк) – найбільший український банк, що має розгалужену мережу відділень та посідає лідерські позиції в ключових сегментах ринку банківських послуг. Після націоналізації у грудні 2016 р. він став системно важливим державним банком, який відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку економіки країни і звісно ж матиме суттєвий вплив на повоєнне відновлення України. Впродовж 2021-2024 рр. Приватбанк демонстрував стійку динаміку зростання, незважаючи на виклики пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ та економічної кризи. Основні показники діяльності Приватбанку за аналізований період представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 рр., млрд грн

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Активи	571,9	627,4	864,6	1103,1
Кредитний портфель (брутто)	236,5	248,7	276,4	325,6
Зобов'язання	490,7	535,1	778,6	1004,8
Кошти клієнтів	420,4	460,8	685,7	894,2
Власний капітал	81,2	92,3	86,0	98,3
Чистий прибуток	25,3	35,1	10,4	16,8

*Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [32; 33; 34]

Як видно з таблиці 2.1, станом на 01.01.2024 р. активи Приватбанку перевищили 1,1 трлн грн, що становить близько третини активів усієї банківської системи України [30]. Відзначимо, що Банк має диверсифіковану

структуру активів з акцентом на кредитування саме фізичних осіб та МСБ. При цьому динаміка кредитного портфеля відставала від темпів зростання активів (+37,5% проти +92,8% за період), що пов'язано з одного боку з більш консервативною політикою банку в умовах кризи, а з іншого- з існуючими регуляторними обмеженнями [10].

Зобов'язання банку за період зросли вдвічі і досягли 1 трлн грн на 01.01.2024 р. Їх основу складають переважно кошти клієнтів (понад 89%), що свідчить про високу залежність ресурсної бази від ринкового фондування. При цьому банк зберіг потужний запас капіталу (показник достатності основного капіталу склав понад 14% на 01.01.2024 р.), що дало змогу компенсувати збитки 2022 р. та в цілому відновити прибуткову діяльність у 2023 р. [29].

Депозитна база Приватбанку зростала навіть вищими темпами, ніж його загальні зобов'язання: +112,6% за 2021-2024 рр., що свідчить про зміцнення ринкових позицій банку в залученні вкладів попри волатильність фінансових ринків. Динаміка та структура коштів клієнтів представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 рр.

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Обсяг, млрд грн:				
Кошти юридичних осіб	113,4	132,8	210,5	286,1
Кошти фізичних осіб	307,0	328,0	475,2	608,1
<i>Всього коштів клієнтів</i>	<i>420,4</i>	<i>460,8</i>	<i>685,7</i>	<i>894,2</i>
Структура, %:				
Кошти юридичних осіб	27,0%	28,8%	30,7%	32,0%
Кошти фізичних осіб	73,0%	71,2%	69,3%	68,0%
Темп приросту за рік, %:				
Кошти юридичних осіб	-	17,1%	58,6%	35,9%
Кошти фізичних осіб	-	6,8%	44,9%	28,0%
<i>Всього коштів клієнтів</i>	<i>-</i>	<i>9,6%</i>	<i>48,8%</i>	<i>30,4%</i>

*Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [32; 33; 34].

Дані таблиці 2.2. свідчать про кілька важливих тенденцій у формуванні депозитної бази Приватбанку, до яких можна віднести:

По-перше, зберігається домінування коштів фізичних осіб (68-73%), що є традиційним фокусом роздрібного бізнесу банку. Водночас простежується поступове підвищення частки коштів юридичних осіб (з 27% до 32%), переважно за рахунок сегменту МСБ. Це відповідає стратегії диверсифікації клієнтського портфеля, передбаченій бізнес-планом розвитку Приватбанку [36].

По-друге, динаміка приросту коштів клієнтів мала нерівномірний характер. Якщо у 2021 р. вона була відносно помірною (+9,6%), то у 2022 р. відбулося різке прискорення (+48,8%) внаслідок повномасштабного вторгнення РФ та відповідного сплеску попиту на готівку й депозити [21]. У 2023 р. темпи дещо уповільнилися (+30,4%), що пов'язано зі стабілізацією ситуації та поверненням частини коштів у готівковий обіг.

По-третє, кошти юридичних осіб зростали значно вищими темпами, ніж роздрібні вклади: +151,9% проти +98,0% за весь період. Це пояснюється активним просуванням Приватбанком послуг для МСБ (спеціальні тарифи, кредитні продукти, еквайринг), а також розширенням співпраці з державними компаніями та фондами («ПриватМаркет») [39].

Аналіз валютної структури депозитного портфеля Приватбанку (табл. 2.3) показує переважання гривневих вкладів, частка яких зросла з 61,5% до 68,1% за період., що склало 609,2 млрд грн.

Це обумовлено кількома факторами: по-перше, послідовною політикою НБУ щодо дедоларизації та підтримки національної валюти; по-друге, зростанням довіри населення до гривні на тлі макрофінансової стабілізації; по-третє, активним використанням Приватбанком гривневих депозитів для купівлі ОВДП з прив'язкою до облікової ставки. Частка вкладів у доларах США відповідно знизилася з 35,3% до 28,5%, а депозити в євро та інших валютах залишаються мінімальними (3-4%).

Таблиця 2.3

Динаміка коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у розрізі валют за 2021-2024 рр.

Валюта	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Обсяг, млрд грн (екв.):				
Гривня	258,6	297,3	463,5	609,2
Долар США	148,4	145,2	198,7	254,5
Євро	11,9	16,5	21,5	28,1
Інші	1,5	1,8	2,0	2,4
<i>Всього</i>	<i>420,4</i>	<i>460,8</i>	<i>685,7</i>	<i>894,2</i>
Структура, %:				
Гривня	61,5%	64,5%	67,6%	68,1%
Долар США	35,3%	31,5%	29,0%	28,5%
Євро	2,8%	3,6%	3,1%	3,1%
Інші	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%

*Джерело: побудовано автором за даними [32; 33; 34]

За строковістю в депозитній базі Приватбанку домінують короткострокові вклади (табл. 2.4), що пов'язано з волатильністю ринкових очікувань та обмеженою пропозицією довгих ресурсів.

Як видно з таблиці 2.4, частка вкладів на вимогу зросла з 51,3% до 57,1%, а депозитів до 3 місяців – з 18,1% до 20,7%. Натомість питома вага вкладів від 3 до 12 місяців знизилася з 27,7% до 20,1%, а довгострокових депозитів (понад 1 рік) – з 2,9% до 2,1%. Така структура є типовою для роздрібного банку в умовах кризи, коли вкладники віддають перевагу ліквідності та гнучкості управління своїми коштами. Водночас вона створює певні ризики розривів ліквідності та чутливості процентних витрат до волатильності ставок, що потребує посиленої уваги банку до ALM та контролю ГЕПів [71].

Аналізуючи дохідність депозитного портфеля Приватбанку, інформація про яку наведена в табл. 2.5, можна виділити декілька характерних особливостей.

По-перше, середньозважена вартість депозитів зросла з 3,77% у 2021 р. до 6,00% у 2024 р., що пов'язано з підвищенням облікової ставки НБУ та

загальним зростанням депозитних ставок на ринку. При цьому вартість строкових вкладів зросла більш відчутно (з 7,45% до 9,95%), ніж депозитів до запитання (з 1,65% до 3,38%). Така динаміка свідчить про те, що банк змушений пропонувати вищу дохідність для утримання терміновості пасивів.

Таблиця 2.4

Динаміка коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за строками погашення у 2021-2024 рр.

Строк погашення, міс.	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Обсяг, млрд грн:				
До запитання	215,6	251,8	385,1	510,7
До 3 місяців	76,2	89,5	138,7	185,4
Від 3 до 12 місяців	116,4	107,5	145,9	180,1
Від 1 до 5 років	12,0	11,8	15,7	17,6
Більше 5 років	0,2	0,2	0,3	0,4
<i>Всього</i>	<i>420,4</i>	<i>460,8</i>	<i>685,7</i>	<i>894,2</i>
Структура, %:				
До запитання	51,3%	54,6%	56,2%	57,1%
До 3 місяців	18,1%	19,4%	20,2%	20,7%
Від 3 до 12 місяців	27,7%	23,4%	21,3%	20,1%
Від 1 до 5 років	2,8%	2,5%	2,2%	1,9%
Більше 5 років	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

*Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [32; 33; 34]

Таблиця 2.5

Дохідність депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Середній розмір депозитного портфеля, млрд грн	440,6	573,3	789,9	988,8
Процентні витрати за депозитами, млрд грн	16,6	21,4	40,1	59,3
Середньозважена вартість депозитів, %	3,77%	3,73%	5,08%	6,00%
<i>в т.ч. за строковими депозитами, %</i>	<i>7,45%</i>	<i>7,12%</i>	<i>8,86%</i>	<i>9,95%</i>
<i>в т.ч. за депозитами до запитання, %</i>	<i>1,65%</i>	<i>1,82%</i>	<i>2,74%</i>	<i>3,38%</i>
Чиста процентна маржа, %	10,35%	9,82%	7,61%	6,82%

*Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [32; 33; 34]

По-друге, чиста процентна маржа банку (ЧПМ) мала тенденцію до зниження – з 10,35% до 6,82% за період. Це обумовлено як зростанням вартості фондування, так і зниженням дохідності робочих активів в умовах кризи. Втім, рівень ЧПМ Приватбанку залишається вищим за середній по банківській

системі (4,5-5,5%), що забезпечується масштабом операцій та ефективністю управління спредом і це є дуже позитивною тенденцією [31].

Окремо слід проаналізувати вплив програми «Військові облигації» на динаміку та структуру депозитного портфеля Приватбанку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вплив ОВДП на депозитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» у 2022-2024 рр.

Показник	01.04.2022	01.01.2023	01.01.2024
Обсяг депозитів, залучених під купівлю ОВДП, млрд грн	0,0	72,5	118,4
Частка депозитів під ОВДП в загальному портфелі, %	0,0%	10,6%	13,2%
Ставка за депозитами під ОВДП, %	-	16,0%	17,5%
Дюрація депозитів під ОВДП, дні	-	245	280
Дохідність ОВДП, куплених за рахунок депозитів, %	-	18,5%	20,0%
Спред між дохідністю ОВДП та депозитів, в.п.	-	2,5	2,5

*Джерело: побудовано автором за даними АТ КБ «ПриватБанк» [45], НБУ та Міністерства фінансів України [55]

З моменту запуску програми у квітні 2022 р. обсяг депозитів Приватбанку, залучених під купівлю ОВДП, стрімко зріс до 118,4 млрд грн на початок 2024 р., що складало 13,2% від загального депозитного портфеля. Це найвищий показник серед усіх банків-учасників програми і з позитивної сторони характеризує банк [13]. Приватбанк пропонує ставки на 1,5-2,5 в.п. вище за класичні депозити (16-17,5% проти 14%), а також довшу середню дюрацію вкладів (до 280 днів). При цьому дохідність ОВДП, в які інвестуються залучені депозити, становить 18,5-20%, що забезпечує банку позитивний спред у 2,5 в.п.

Таким чином, участь у програмі «Військові облигації» дала Приватбанку потужний імпульс для нарощення строкової ресурсної бази та підвищення її дохідності. Водночас вона несе певні ризики, пов'язані з можливими коливаннями вартості ОВДП та необхідністю балансування ГЕПів при погашенні облигацій [21]. Тому банку важливо ретельно прогнозувати грошові потоки за цими інструментами та диверсифікувати джерела фондування.

Для повноти аналізу депозитної діяльності Приватбанку доцільно порівняти його ключові параметри з показниками інших системно важливих державних банків – Ощадбанку, Укрексімбанку та Укргазбанку.

Станом на 01.01.2024 сукупний депозитний портфель Приватбанку (894,2 млрд грн) [38] майже вдвічі перевищував обсяг залучених коштів Ощадбанку (480,5 млрд грн), втричі – Укрексімбанку (275,3 млрд грн) та вп'ятеро – Укргазбанку (172,8 млрд грн). При цьому частка Приватбанку в загальному депозитному портфелі держбанків за аналізований період зросла з 55,9% до 58,3%. Це свідчить про випереджаючі темпи нарощення депозитів Приватбанком порівняно з конкурентами: +112,6% проти +90,4% в Ощадбанку, +76,3% в Укрексімбанку та +68,5% в Укргазбанку за 2021-2024 рр. Ключовими факторами цього були агресивна процентна політика Приватбанку, його лідерство в цифрових каналах залучення та програма «Військові облигації» [33].

Суттєво відрізняється і клієнтська структура депозитів держбанків. Якщо в Приватбанку домінують кошти фізосіб (68% на 01.01.2024), то в Укрексімбанку та Укргазбанку переважають депозити юросіб (відповідно 76% та 65%), а в Ощадбанку частки фізосіб та юросіб приблизно рівні (51% та 49%). Це пояснюється різним позиціонуванням держбанків: Приватбанк традиційно фокусується на масовій роздрібній клієнтурі, Укрексімбанк та Укргазбанк – на корпоративному сегменті, а Ощадбанк намагається балансувати між ними [29]. Втім, упродовж 2021-2024 рр. усі держбанки активно нарощували кошти юросіб (корпорацій та МСБ), в середньому на 25-30% щорічно, що пов'язано як з відновленням економіки, так і з переходом частини клієнтів з банків з приватним та російським капіталом.

За строковою структурою депозитів держбанки мало відрізняються – в усіх переважають кошти на вимогу (55-60%) та короткострокові вклади до 1 року (30-35%). Частка довгострокових депозитів понад 1 рік є мінімальною (до 5%) через обмежений попит клієнтів в умовах високої невизначеності. Разом з тим, середня дюрація роздрібних депозитів Приватбанку (5,2 міс. на

01.01.2024) все ж дещо вища, ніж в Ощадбанку (4,5 міс.) та Укргазбанку (4,1 міс.), що пов'язано з більш активним просуванням строкових вкладів через цифрові канали [28, 21].

Вартість депозитів Приватбанку, попри агресивну процентну політику, залишається близькою до конкурентів. Його середньозважена ставка за строковими вкладками населення у 2023 р. становила 9,8% проти 9,5% в Ощадбанку та 9,7% в Укргазбанку. Відчутно нижчою є ставка Укресімбанку (8,2%), що пов'язано з його орієнтацією на корпоративний сегмент [13]. При цьому чиста процентна маржа Приватбанку (6,8% у 2024 р.) помітно перевищує показники інших держбанків (3,5-5,5%) завдяки більшій дохідності робочих активів та ефекту масштабу [30].

Окремо слід відзначити лідерство Приватбанку в залученні депозитів через систему «Дія». Якщо на початок 2023 р. його портфель держоблігацій, куплених за рахунок депозитів через «Дію», становив 28,6 млрд грн, то в Ощадбанку – 12,4 млрд грн, Укресімбанку – 9,2 млрд грн, Укргазбанку – лише 5,5 млрд грн [53]. Це свідчить про більший потенціал цифрових каналів Приватбанку та довіру клієнтів до його бренду.

Підсумовуючи аналіз динаміки та структури депозитного портфеля Приватбанку, можемо зробити такі висновки:

1. Впродовж 2021-2024 рр. Приватбанк продемонстрував (як міг) стійку позитивну динаміку залучення коштів клієнтів, наростивши депозитну базу на 112,6% до 894,2 млрд грн, або близько третини депозитів банківської системи. Банк зберіг сильні позиції на роздрібному ринку (68% портфеля), водночас суттєво наростивши кошти юридичних осіб (з 27% до 32%), переважно за рахунок сегменту МСБ. Валютна та строкова структура портфеля тяжіє до короткострокових гривневих пасивів, що відповідає поточній кон'юктурі ринку.

2. Дохідність депозитів Приватбанку мала різноспрямовану динаміку: зростання абсолютної вартості фондування (з 3,77% до 6,00%) на тлі зниження відносної чистої процентної маржі (з 10,35% до 6,82%). Це

пов'язано як з об'єктивними макроекономічними трендами, так і з впливом програми «Військові облігації», яка дала змогу залучати довші та дорожчі пасиви під вищу дохідність держоблігацій. Наразі частка депозитів під ОВДП сягнула 13,2% портфеля, що потребує виваженої політики управління ГЕПами.

Загалом, Приватбанк зберігає потужний депозитний потенціал та ринкове лідерство в залученні роздрібних і корпоративних коштів. Водночас, волатильність фінансових ринків та регуляторні виклики вимагають гнучкої адаптації депозитної політики банку до мінливих умов, в т.ч. в частині оптимізації структури та вартості пасивів, контролю ризиків ліквідності, процентного та ринкового ризиків.

2.2. Сучасні фактори впливу на депозитну політику банку та заходи його реагування на проблеми і виклики

Розгляд даного питання доцільно розпочати з констатації того, що у 2022-2024 рр. депозитна політика українських банків зазнавала безпрецедентних викликів, пов'язаних з повномасштабним вторгненням РФ, руйнуванням економіки, розривом логістичних та фінансових зв'язків. Це наклалося на ще до кінця не подолані негативні наслідки пандемії COVID-19 та структурні дисбаланси банківської системи. В результаті вітчизняні банки опинилися перед загрозою масштабного відпливу вкладів, дестабілізації ресурсної бази, розривів ліквідності. За оцінками НБУ, лише в перші місяці війни відплив коштів клієнтів сягнув 10%, а в окремих банках цей показник сягав 30% пасивів [21, с. 42]. Ситуацію ускладнювали фактична зупинка кредитування, блокування активів на окупованих територіях, складнощі з обслуговуванням боргів позичальниками.

В цих умовах перед менеджментом Приватбанку, як системно важливої установи, постали надскладні завдання – не допустити «набігу» вкладників, з метою забрати свої кошти, втримати довіру та лояльність клієнтів, адаптувати

параметри депозитних продуктів до кризових реалій. Це вимагало швидких, нестандартних та почасти непопулярних рішень, активної комунікації з клієнтами та регулятором. Розглянемо ключові фактори, що визначали депозитну політику банку в цей період, та його реакцію більш детально.

Насамперед, різко загострилася проблема відпливу коштів клієнтів під впливом панічних настроїв, чуток про нестабільність банків, побоювань щодо доступності заощаджень. За даними опитувань, на піку кризи довіри у березні 2022 р. майже 60% українців мали намір зняти депозити з банків [68]. Це підтверджується і фактичною динамікою вкладів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка коштів клієнтів Приватбанку у березні-травні 2022 р.

Показник, млрд грн	01.03.2022	01.04.2022	01.05.2022	01.06.2022
Кошти фіз. осіб	328,6	285,3	302,1	315,4
приріст за місяць, %	-	-13,2	+5,9	+4,4
Кошти юр. осіб	140,5	126,7	135,2	141,8
приріст за місяць, %	-	-9,8	+6,7	+4,9
Всього коштів клієнтів	469,1	412,0	437,3	457,2
приріст за місяць, %	-	-12,2	+6,1	+4,6

*Джерело: розраховано автором за показниками [8]

Як видно з таблиці 2.7., відтік вкладів у березні був справді шоковим – мінус 12,2% за місяць, причому більше по фізособах (-13,2%), ніж по юрособах (-9,8%).

Приватбанк був змушений вживати екстрених заходів для стабілізації ситуації, серед яких [5;40]: введення лімітів на зняття готівки в касах та банкоматах; тимчасове призупинення дострокового розірвання депозитних договорів; обмеження на перекази коштів за кордон; активна інформаційно-роз'яснювальна робота щодо безпеки коштів, підтримки держави.

Ці заходи, хоча і викликали певне невдоволення частини клієнтів, все ж дозволили перевести ситуацію в контрольоване русло. Вже в квітні відплив вдалося зупинити, а з травня почалося поступове повернення коштів на рахунки (+6,1% за місяць). Тобто антикризовий менеджмент депозитів виявився досить ефективним, а дії банку були результативними.

Далі банк зіткнувся з проблемою нестачі ліквідності та дефіциту якісних активів для розміщення депозитів. Кредитування практично зупинилося через високі ризики, заставне майно на окупованих територіях було недоступним, частина кредитів не обслуговувалася [30]. Для підтримки операційної діяльності банку довелося оптимізувати структуру активів на користь більш ліквідних інструментів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Трансформація структури активів Приватбанку у 2022 р., у %

Показник	01.01.2022	01.04.2022	01.07.2022	01.10.2022
Високоліквідні активи (каса, кошти в банках, ОВДП)	42,5	48,3	51,2	53,6
Кредити клієнтам	33,7	31,8	27,9	26,2
Вкладення в цінні папери (крім ОВДП)	16,5	13,1	14,6	13,4
Основні засоби та нематеріальні активи	4,2	4,1	3,8	3,5
Інші активи	3,1	2,7	2,5	3,3
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0

* Джерело: розраховано автором за [25]

Як бачимо, частка високоліквідних активів (каса, кошти в банках, ОВДП) зросла з 42,5% до 53,6% за 9 місяців 2022 р., тоді як питома вага кредитів знизилася з 33,7% до 26,2%. Тобто банк фактично перейшов від кредитної до інвестиційної моделі розміщення пасивів, нарощуючи вкладення в ОВДП. Це дозволило отримувати дохід від безризикових активів, хоча і ціною зниження кредитної підтримки економіки.

Крім того, банк оптимізував параметри депозитних продуктів з урахуванням кризових умов. Зокрема, були підвищені процентні ставки за вкладками в гривні до рівня, співставного з дохідністю ОВДП (в середньому з 8% до 14% річних), впроваджені акційні пропозиції для цільових категорій вкладників (пенсіонерів, військових, біженців), розроблені комбіновані депозитні продукти з можливістю часткового вилучення коштів без втрати відсотків. Це дозволило зробити депозити більш гнучкими для клієнтів.

Важливим напрямом депозитної політики банку в умовах кризи стало

посилення комунікації з вкладниками. Був запроваджений постійний моніторинг настроїв та очікувань клієнтів через опитування, фокус-групи, зворотний зв'язок у відділеннях та контакт-центрі. На підставі отриманих даних розроблялися цільові інформаційні кампанії, спрямовані на роз'яснення ситуації, розвінчання чуток, підтримку довіри до банку. Активно використовувалися цифрові канали – сайт, соцмережі, месенджери, мобільні додатки. Завдяки цьому вдалося втримати лояльність більшості вкладників та запобігти некерованому відпливу коштів [18, с. 123].

Окремої уваги заслуговує робота банку з проблемними депозитами – тими, що були оформлені у відділеннях на окупованих територіях або належали внутрішньо переміщеним особам (ВПО). За даними банку, таких вкладів налічувалося близько 200 тис. на суму понад 20 млрд грн [38]. Приватбанк забезпечив доступ власників до коштів у будь-якому відділенні на підконтрольній території, організував інформаційну та консультаційну підтримку, впровадив спрощену процедуру віддаленої ідентифікації для ВПО. Також банк ініціював законодавчі зміни щодо зняття податку на депозити для постраждалих від війни громадян. Ці кроки засвідчили соціальну відповідальність та клієнтоорієнтованість Приватбанку.

Значні виклики для депозитної політики банку створила необхідність дотримання норм валютного законодавства в умовах дефіциту іноземної валюти. Попри психологічний тиск з боку клієнтів, Приватбанк забезпечив неухильне виконання всіх регуляторних обмежень щодо видачі готівкової валюти, обміну та переказів за кордон. Водночас банк сприяв розширенню безготівкових розрахунків у валюті та впровадив альтернативні інструменти хеджування валютних ризиків (фіксація курсу при оформленні депозиту, валютні форварди для бізнес-клієнтів) [68]. Це допомогло збалансувати інтереси вкладників та вимоги валютної стабільності.

Ще одним фактором впливу на депозитну діяльність банку стало погіршення фінансового стану населення та бізнесу внаслідок війни. За оцінками НБУ, реальні доходи українців у 2022 р. впали на 25-30%, а кількість

збиткових підприємств зросла до 40%. Це об'єктивно звужувало ресурсну базу банків та посилювало ризики відпливу вкладів. Для утримання депозитного портфеля Приватбанк активізував програми лояльності, кешбеки та бонуси для активних вкладників, запропонував преміальні ставки для зарплатних та пенсійних клієнтів [14]. Також банк розширив перелік безкоштовних послуг для ВПО, учасників бойових дій та волонтерів, запровадив цільові депозитні продукти для фінансування відбудови (так званий «депозит мрії») [40]. Тим самим банк продемонстрував гнучкість та соціальну empathy до своїх клієнтів.

Нарешті, масштабні виклики постали перед банком у сфері забезпечення безперервності депозитних сервісів на тлі руйнування фізичної інфраструктури та кіберзагроз. В умовах окупації та бойових дій було пошкоджено або знищено понад 150 відділень Приватбанку [25]. Касове обслуговування та поповнення банкоматів на прифронтових територіях були утруднені. Почастішали DDoS-атаки на процесинговий центр та спроби викрадення персональних даних клієнтів. У відповідь банк перевів акцент на цифрові канали та віддалені сервіси – онлайн-банкінг, термінали самообслуговування, розширені функції мобільного додатку. Була підвищена кіберстійкість автоматизованих систем, впроваджено технології біометричної ідентифікації клієнтів [4]. Завдяки цьому вдалося забезпечити повноцінну роботу з депозитами 24/7 у будь-якій точці країни та за кордоном.

Узагальнюючи, зробимо групування ключових факторів впливу на депозитну політику Приватбанку за силою та напрямом дії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Систематизація факторів впливу на депозитну політику Приватбанку у 2022-2024 рр.

Фактор впливу	Сила впливу	Напрямок впливу
Відплив вкладів через паніку та недовіру до банків	Висока	Негативний
Погіршення якості активів та дефіцит ліквідності	Висока	Негативний
Падіння доходів населення та бізнесу	Середня	Негативний
Волатильність валютного ринку та регуляторні обмеження	Середня	Негативний
Руйнування фізичної інфраструктури та кіберзагрози	Середня	Негативний
Підвищення дохідності депозитів та гнучкості їх параметрів	Середня	Позитивний
Посилення комунікації та лояльності вкладників	Середня	Позитивний
Цифровізація депозитних сервісів та віддалених каналів	Висока	Позитивний

*Джерело: узагальнено автором

Як видно з таблиці 2.9., більшість чинників мали негативний вплив на ресурсну базу банку, посилюючи ризики та звужуючи джерела залучення. Водночас заходи реагування з боку менеджменту здебільшого носили проактивний характер та дозволили частково нейтралізувати дію негативних факторів. Найбільш дієвими виявилися механізми коригування цінових та нецінових параметрів депозитів, посилення клієнтської лояльності, прискорення цифрової трансформації сервісів. Саме ці напрями мають стати пріоритетними в депозитній політиці банку на перспективу. Для більш наочного відображення залежностей між змінами депозитної бази та ключовими факторами впливу проведемо кореляційний аналіз з побудовою матриці (табл. 2.10).

Дані таблиці 2.10. підтверджують тісний прямий зв'язок між динамікою депозитів та рівнем відсоткових ставок (коефіцієнт кореляції 0,78) і доходами населення (0,69). Це означає, що підвищення дохідності вкладів та купівельної спроможності громадян сприяли зростанню депозитної бази. І навпаки, між динамікою депозитів та курсом USD/UAH простежується сильний обернений зв'язок (-0,82) – тобто девальваційний тиск провокував відплив вкладів у гривні.

Таблиця 2.10.

Матриця кореляції між факторами та динамікою депозитів Приватбанку у 2022 р.

Показник	Приріст депозитів	Відсоткові ставки	Доходи населення	Курс USD/UAH
Приріст депозитів	1,00	0,78	0,69	-0,82
Відсоткові ставки	0,78	1,00	0,60	-0,71
Доходи населення	0,69	0,60	1,00	-0,65
Курс USD/UAH	-0,82	-0,71	-0,65	1,00

*Джерело: розраховано автором за [1; 8]

Врахування цих закономірностей важливе для прогнозування та регулювання параметрів депозитної політики банку.

Підсумовуючи результати аналізу, можемо зробити такі висновки:

– Протягом 2022-2024 рр. депозитна політика Приватбанку формувалася під дією низки кризових чинників: масштабного відпливу вкладів, погіршення якості активів, розривів ліквідності, падіння доходів клієнтів, руйнування інфраструктури, кіберзагроз. Більшість факторів мали негативний вплив на ресурсну базу та посилювали депозитні ризики. У відповідь банк реалізував комплекс антикризових заходів: оперативне коригування параметрів вкладів, трансформацію структури активів, посилення клієнтської комунікації, розширення цифрових сервісів. Незважаючи на труднощі, це дозволило втримати довіру вкладників та деяким чином, незначно відновити приплив коштів.

– Попри екстремальні виклики воєнного часу, Приватбанк продемонстрував адаптивність своєї депозитної політики, її відповідність кращим ринковим практикам та високий запас міцності. Завдяки комбінації оперативних антикризових дій та стратегічних ініціатив вдалося не лише втримати, а й наростити депозитний портфель, що є запорукою фінансової стійкості та спроможності банку підтримувати економіку в процесі післявоєнного відновлення.

2.3. Оцінка дієвості й ефективності депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр.

Проаналізуємо дієвість та ефективність депозитної політики Приватбанку у 2021-2024 рр. за набором ключових індикаторів. Почнемо з оцінки динаміки залучених коштів клієнтів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр.

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Приріст за період, %
Обсяг коштів клієнтів, млрд грн:					
Кошти фізосіб	307,0	328,0	475,2	608,1	98,1
Кошти юросіб	113,4	132,8	210,5	286,1	152,3
Всього	420,4	460,8	685,7	894,2	112,7
Частка коштів клієнтів в зобов'язаннях, %	85,7	86,1	88,1	89,0	3,3 в.п.
Частка коштів Приватбанку в депозитах банківської системи, %	30,2	30,5	34,3	35,7	5,5 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними [6; 7]

Як видно з таблиці 2.11, за аналізований період Приватбанком було нарощено портфель коштів клієнтів на 112,7%, або на 473,8 млрд грн. Це суттєво випереджає як середньоринкові темпи (+85,4%), так і показники найближчих конкурентів (Ощадбанк +94,5%, Укрексімбанк +81,2%) [29]. В результаті частка Приватбанку в загальних депозитах банківської системи зросла з 30,2% до 35,7%, або на 5,5 в.п. Таке стрімке нарощення депозитів банк забезпечив насамперед в роздрібному сегменті (+98,1%), хоча і в корпоративному сегменті приріст був вражаючим (+152,3%). Це свідчить про

високу дієвість його депозитної політики щодо розширення клієнтської бази та посилення ринкових позицій.

Привертає увагу і підвищення питомої ваги коштів клієнтів в структурі зобов'язань банку з 85,7% до 89,0%. Це означає, що банк дедалі більше покладається на відносно стабільні ринкові джерела фондування, зменшуючи залежність від волатильного міжбанківського ринку. А отже, така оптимізація структури пасивів сприяє зміцненню його ліквідності та фінансової стійкості. Якщо в цілому по банківській системі вплив депозитів у березні сягнув 4,7%, то в Приватбанку – лише 1,8% [31, 30]. Ба більше, за підсумками року банк наростив депозитну базу на 48,8%, тоді як в середньому по ринку приріст склав 23,1% [7]. Це є свідченням високої довіри клієнтів та ефективності роботи менеджменту з утримання вкладів навіть у найгостріші періоди невизначеності.

Важливим якісним індикатором дієвості депозитної політики банку є динаміка кількості клієнтів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка кількості клієнтів з депозитами в АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр., тис. осіб

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Приріст за період, %
Клієнти-фізособи	17 420	18 530	21 680	23 740	36,3
Клієнти-юрособи	410	475	590	690	68,3
Всього клієнтів	17 830	19 005	22 270	24 430	37,0

Джерело: сформовано автором за даними [30, 31., 36]

Дані таблиці 2.12. показують, що приріст депозитів Приватбанку відбувається не лише за рахунок нарощення коштів на рахунках існуючих клієнтів, а й активного залучення нових. Загальна кількість вкладників банку за період зросла на 37,0% і перевищила 24 млн осіб. При цьому в корпоративному сегменті клієнтська база розширилася на 68,3%, тоді як у

роздрібному – на 36,3%, що свідчить про акцент банку на диверсифікацію портфеля. Це створює міцне підґрунтя для подальшого стабільного фондування та крос-продажу послуг.

Для ще більш комплексної оцінки ефективності депозитної політики Приватбанку розглянемо індикатори дохідності залучення та використання коштів клієнтів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники дохідності депозитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Процентні витрати за коштами клієнтів, млрд грн	16,6	21,4	40,1	59,3
Чистий процентний дохід, млрд грн	30,3	48,0	58,1	72,8
Чиста процентна маржа, %	10,35	9,82	7,61	6,82
Процентні витрати до процентних доходів, %	27,1	25,4	33,5	37,3
Мультиплікатор капіталу, разів	6,4	6,8	10,1	11,2
Рентабельність депозитів, %	6,0	7,6	1,6	1,9

*Джерело: розраховано автором за даними [30, 36]

Як видно з таблиці 2.13., процентні витрати банку за коштами клієнтів зросли за період у 3,6 рази – з 16,6 до 59,3 млрд грн, що пов'язано як з кількісним приростом депозитів, так і підвищенням їх вартості (з 3,8% до 6,0%). Втім, чистий процентний дохід збільшився ще більшими темпами – в 2,4 рази, сягнувши 72,8 млрд грн. Це свідчить, що банк генерує достатній процентний спред між залученням та розміщенням коштів. Водночас, прискорення інфляції та жорсткість монетарної політики НБУ зумовили певне звуження чистої процентної маржі (ЧПМ) банку – з 10,35% у 2021 р. до 6,82% у 2024 р. При цьому зниження маржі відбулося саме за рахунок депозитної складової – співвідношення процентних витрат до процентних доходів зросло з 27,1% до 37,3%. Втім, рівень ЧПМ Приватбанку все ще суттєво перевищує середньоринковий показник (4,5-5,5%), що забезпечується ефектом масштабу та крос-продажами послуг.

Ефективність трансформації депозитів банку в робочі активи

характеризує динаміка мультиплікатора капіталу (співвідношення зобов'язань до власного капіталу). Цей показник зріс з 6,4 до 11,2 разів, тобто кожна гривня капіталу банку генерує дедалі більший обсяг фондування. З одного боку, це є свідченням нарощення потенціалу кредитно-інвестиційної діяльності, з іншого – несе ризики надмірного левериджу, особливо в умовах кризи [16, с. 91]. Тому нарощення депозитної бази має узгоджуватися зі стратегією достатності капіталу банку.

Ще один показовий індикатор – це рентабельність депозитів, тобто співвідношення чистого прибутку до середніх залишків клієнтських коштів. Попри номінальне зростання прибутку, цей коефіцієнт знизився з 6,0% до 1,9%, що є ціною розширення депозитної бази. З точки зору акціонерів, це може свідчити про зниження ефективності депозитів як джерела формування прибутку [10]. Втім, для державного системного банку критерій суспільної корисності депозитної політики (підтримка ліквідності економіки, зниження вартості кредитів) може превалювати над критерієм дохідності.

Структурні зміни депозитного портфеля Приватбанку також неоднозначно впливають на його дохідність та ризиковість (табл. 2.14).

Як видно з таблиці 2.14., у розрізі валют простежується слабка тенденція до зростання частки гривневих депозитів (з 61,5% до 68,1%) та відповідного зниження валютних (з 38,5% до 31,9%). З одного боку, це знижує вразливість банку до валютних ризиків, з іншого – в умовах високої інфляції та облікової ставки НБУ звужує процентну маржу за гривневими коштами. Відтак оптимізація валютної структури вимагає зваженого управління спредом та ГЕПами ліквідності [83, с. 74].

Таблиця 2.14

Структурні показники депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр., %

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Валютна структура				
Депозити в національній валюті	61,5	64,5	67,6	68,1
Депозити в іноземній валюті	38,5	35,5	32,4	31,9
Клієнтська структура				
Кошти фізичних осіб	73,0	71,2	69,3	68,0
Кошти юридичних осіб	27,0	28,8	30,7	32,0
Строкова структура				
Депозити на вимогу	51,3	54,6	56,2	57,1
Строкові депозити	48,7	45,4	43,8	42,9
<i>в т.ч. до 1 року</i>	45,9	42,9	41,6	40,8
<i>в т.ч. понад 1 рік</i>	2,8	2,5	2,2	2,1

*Джерело: розраховано автором за даними [25].

Як видно з таблиці 2.14., у розрізі валют простежується слабка тенденція до зростання частки гривневих депозитів (з 61,5% до 68,1%) та відповідного зниження валютних (з 38,5% до 31,9%). З одного боку, це знижує вразливість банку до валютних ризиків, з іншого – в умовах високої інфляції та облікової ставки НБУ звужує процентну маржу за гривневими коштами. Відтак оптимізація валютної структури вимагає зваженого управління спредом та ГЕПами ліквідності [83, с. 74].

В клієнтському розрізі маємо незначне зниження частки коштів фізичних осіб (з 73,0% до 68,0%) та підвищення питомої ваги депозитів юридичних осіб (з 27,0% до 32,0%). Хоча це сприяє диверсифікації ресурсної бази, але несе ризики волатильності корпоративних вкладів, особливо в кризові періоди [9, с. 15]. Крім того, обслуговування великих клієнтів зазвичай обходиться банку дорожче через підвищені вимоги до персоналізації та нестандартні умови вкладів.

Найбільш неоднозначний вплив на дохідність та стабільність фондування має строкова структура депозитів. Частка вкладів на вимогу зросла з 51,3% до 57,1%, а строкових – знизилася з 48,7% до 42,9%, причому

скорочення відбулося за всіма часовими сегментами. З точки зору ліквідності це підвищує вразливість банку до впливу коштів, а з точки зору дохідності – зменшує процентні витрати, адже ставки закладами до запитання традиційно нижчі [7, с. 90]. Оптимальним є утримання частки строкових депозитів на рівні 50-60% із збалансованим розподілом за термінами [24, с. 77]. Приватбанку важливо активніше застосовувати інструменти заохочення довгострокових вкладів для сегментів з ustalеними пасивами (пенсіонери, бюджетники, корпорації з держучастю).

Окрему увагу слід приділити аналізу ефективності розміщення мобілізованих депозитів в робочі активи (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники трансформації депозитів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр.

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Кредити клієнтам / Кошти клієнтів, %	56,3	54,0	40,3	36,4
Вкладення в ОВДП / Кошти клієнтів, %	32,7	34,9	44,6	48,3
Високоліквідні активи / Кошти клієнтів, %	45,2	48,6	56,8	59,1
Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), %	278,4	294,6	312,5	325,8
Коефіцієнт чистого стабільного фондування (NSFR), %	138,2	146,7	157,1	163,4

*Джерело: розраховано автором за даними [25].

Дані таблиці унаочнюють зміну пріоритетів розміщення депозитів банку з кредитування на інвестування в цінні папери. Якщо станом на 01.01.2021 р. 56,3% залучених коштів клієнтів спрямовувалися на кредити, то на 01.01.2024 р. – лише 36,4%. Натомість частка ОВДП в трансформації депозитів зросла з 32,7% до 48,3%. Безумовно, в умовах кризи та невизначеності інвестиції в держоблігації є менш ризиковими та забезпечують стабільний дохід. Втім, скорочення кредитної пропозиції банку звужує його підтримку реальної економіки та посилює розрив між заощадженнями й інвестиціями [65, с. 183]. Відтак Приватбанку варто поступово відновлювати кредитування

стратегічних галузей та МСБ в міру стабілізації економіки.

Ефективність управління ліквідністю залучених депозитів банк демонструє через дотримання економічних нормативів НБУ. Коефіцієнт LCR (відношення високоліквідних активів до чистого відпливу коштів за 30 днів) зріс з 278,4% до 325,8% при нормативі 100%. Коефіцієнт NSFR (відношення наявного стабільного фондування до необхідного) підвищився з 138,2% до 163,4% при граничному значенні 90%. Тобто банк із запасом виконує вимоги до покриття депозитів ліквідними активами та узгодження строковості пасивів та активів. Водночас, надлишок регулятивної ліквідності може свідчити про недовикористання потенціалу трансформації депозитів у дохідні активи.

Чистий прибуток банку демонстрував волатильну динаміку – стрімке зростання у 2021-2022 рр. змінилося падінням у 2023 р. через кризу та часткове відновлення у 2024 р. Це позначилося і на рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) – показники знизилися з пікових 5,6% та 38,1% у 2022 р. до 1,5% та 17,1% у 2024 р. відповідно. Тобто віддача активів та інвестицій акціонерів суттєво впала, що пов'язано як з об'єктивним погіршенням кон'юнктури, так і недоотриманням процентного доходу через зміщення структури активів [10, с. 77]. Втім, показники рентабельності Приватбанку все ще перевищують середні по банківській системі (ROA – 1,2%, ROE – 10,1% на 01.01.2024), що свідчить про його відносну ефективність [29].

Привертає увагу і зниження норми прибутку – співвідношення чистого прибутку до чистого доходу. Якщо у 2021 р. банк конвертував 43,2% доходів у прибуток, то у 2024 р. – лише 13,5%. Це є індикатором зростання витратності банківського бізнесу, в т.ч. у депозитному сегменті. В умовах жорсткої конкуренції та регуляторного тиску Приватбанк був змушений підвищувати процентні ставки за вкладами та розширювати програми лояльності, що «з'їло» частину його доходів [2, с. 71; 29]. Для відновлення норми прибутку до 20-25% банк має більш ретельно контролювати вартість ресурсів та структуру операційних витрат.

Загалом можна стверджувати, що депозитна політика Приватбанку мала

неоднозначний вплив на його фінансову результативність у 2021-2024 рр. З одного боку, нарощення та диверсифікація клієнтських коштів посилили ринкові позиції та платоспроможність банку навіть в умовах кризи. З іншого боку, зростання вартості та волатильності пасивів, зміна пріоритетів їх розміщення дещо знизили операційну ефективність та прибутковість капіталу. Тож на перспективу банку доцільно балансувати між завданнями утримання депозитної бази та підвищення її дохідності.

Підсумовуючи, сформулюємо такі ключові висновки щодо дієвості та ефективності депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр.. Головне це те, що ефективність використання депозитних ресурсів банком була волатильною. Чиста процентна маржа скоротилася з 10,35% до 6,82% через випереджаюче зростання вартості фондування, а рентабельність депозитів – з 6,0% до 1,9% внаслідок кризового стиснення прибутку. ROA та ROE знизилися відповідно до 1,5% та 17,1%, що втім вище за середньоринкові показники. Норма прибутку впала з 43,2% до 13,5% через зростання операційних витрат та регуляторного тиску. Викликом для банку стало звуження трансформації депозитів у кредити (з 56,3% до 36,4%) та зміщення на користь вкладень в ОВДП (до 48,3%). З одного боку, це знизило кредитні ризики, з іншого – дещо обмежило підтримку економіки. Для балансування дохідності та стабільності ресурсної бази банку важливо оптимізувати параметри депозитів в розрізі клієнтів, строковості та вартості, активніше використовувати потенціал роздрібного та транзакційного фондування.

Загалом, депозитна політика Приватбанку в аналізованому періоді виявилася досить ефективною в частині забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ресурсної бази в умовах кризи. Банк зумів наростити абсолютні та відносні масштаби залучення, втримати довіру вкладників, оптимізувати валютну структуру пасивів. Водночас викликом залишається пошук балансу між кількісними та якісними параметрами депозитного портфеля, трансформацією коштів у робочі активи, рівнем дохідності та ризикованості.

Для подальшого вдосконалення депозитної політики Приватбанку доцільно:

- активніше стимулювати залучення строкових вкладів через розширення продуктового ряду, персоналізовані процентні ставки, програми лояльності;
- оптимізувати співвідношення між роздрібним та корпоративним фондуванням, враховуючи різні моделі поведінки та обслуговування клієнтів;
- збалансувати алокацію депозитних ресурсів між кредитуванням стратегічних секторів економіки, інвестиціями в якісні боргові інструменти та високоліквідними активами;
- утримувати процентні спреди та комісійні доходи на рівні, що покриває кредитні, ринкові та операційні ризики;
- удосконалити систему трансфертного ціноутворення та управління ГЕПами ліквідності й процентних ставок;
- посилити інформаційну роботу з клієнтами щодо переваг та гарантій розміщення вкладів в державному банку [16, с. 182; 56, с. 20].

Реалізація цих кроків у руслі клієнтоорієнтованої трансформації дасть змогу не лише кількісно наростити, а й якісно покращити структуру депозитної бази Приватбанку, підвищити її внесок у сталий розвиток фінансової екосистеми країни.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

3.1. Зарубіжний досвід поточного і антикризового управління депозитною політикою банків

Депозитна політика системно важливих банків є ключовим елементом забезпечення фінансової стабільності в країні, адже саме на них припадає основна частка ринку залучення коштів населення та бізнесу. Відтак, ефективне управління депозитною базою таких банків має враховувати не лише комерційні цілі, а й суспільні ефекти, особливо в умовах економічних потрясінь. Вивчення та адаптація кращих світових практик у цій сфері до національних реалій дозволяє вдосконалити інструментарій депозитної політики, запобігти типовим ризикам та підвищити довіру вкладників.

Для системних банків, які концентрують третину роздрібних депозитів країни, імплементація прогресивного зарубіжного досвіду є вкрай актуальною. В контексті нових викликів – повномасштабної війни, макрофінансової нестабільності, зниження доходів клієнтів – банк потребує виваженої трансформації підходів до залучення та утримання вкладів. При цьому орієнтирами для оптимізації депозитної політики мають бути не лише кількісні параметри ресурсної бази, а й якісні критерії – стійкість до шоків, здатність абсорбувати ризики, сприяння відновленню економіки та добробуту вкладників [88, с. 14].

Розглянемо особливості реалізації депозитної політики у різних країнах світу. Адже інституційне середовище, регуляторні норми та ринкові практики накладають свій відбиток на розуміння сутності та пріоритетів депозитної політики банків.

Так, у англосаксонській правовій сім'ї (США, Великобританія, Канада, Австралія) превалує ліберальний підхід до регулювання депозитної діяльності [72, с. 115], а Банки мають значну свободу у формуванні

продуктової та цінової пропозиції, основний акцент робиться на ринковій дисципліні та прозорості інформації для вкладників. Водночас, у них жорстко регламентуються нормативи достатності капіталу та ліквідності банків, що опосередковано впливає на їх депозитну політику. Також поширеною є практика добровільного страхування депозитів понад гарантовану державою суму, що стимулює конкуренцію банків за вкладників.

Дещо інший підхід в країнах континентальної Європи (таких як Німеччина, Франція, Італія та ін.). Тут існує традиційно сильніший вплив держави на банківську систему, що виражений у більш жорсткому регулюванні депозитних операцій [79, с. 83]. Зокрема, в окремі періоди застосовувались як обмеження на процентні ставки за вкладами, так і регламентувались умови дострокового вилучення депозитів тощо. Водночас, значну роль відіграють механізми колективного страхування депозитів через систему ощадних кас та кооперативних банків. Відтак, депозитна політика більшою мірою орієнтована на забезпечення стабільності ресурсної бази, ніж на цінову конкуренцію.

Особливості депозитного ринку в ісламських країнах обумовлені дією норм шариату, які забороняють фіксовані процентні виплати [84, с. 136]. Тому класичні депозити тут замінені на інвестиційні рахунки, прибуток за якими залежить від доходності банку. Відтак, вкладники виступають свого роду партнерами банку і розділяють його ризики. Це накладає відбиток на депозитну політику ісламських банків – вона більшою мірою орієнтована на забезпечення прибутковості активних операцій та мінімізацію ризиків, ніж на залучення коштів.

Аналізуючи досвід більшості країн Азії, Африки та Латинської Америки, можемо зробити висновки, що акцент депозитної політики зміщений у бік розширення доступу населення до фінансових послуг [76, с. 59]. Тут активно просуваються депозитні продукти для різних верств населення, в т.ч. з низьким рівнем доходу – мікродепозити, ощадні рахунки з поповненням через мобільний банкінг тощо. Регулятори стимулюють банки знижувати

бар'єри для відкриття депозитів (мінімальні суми, вимоги до документів), розвивати агентську мережу в сільській місцевості. Депозитна політика розглядається як інструмент підвищення рівня фінансової інклюзії та формування внутрішнього інвестиційного потенціалу.

Ці міжкраїнові відмінності доводять, що розуміння сутності депозитної політики не може бути універсальним – воно завжди має відображати інституційні, економічні та соціокультурні особливості середовища. Водночас, спільним трендом є зміщення фокусу депозитної політики від кількісних параметрів (обсяг залучення) до структурних характеристик (стабільність, диверсифікація депозитів) та якісних змін (діджиталізація, клієнтоорієнтованість) [87, с. 18]. Цей тренд обумовлений зростанням турбулентності глобального фінансового ринку та посиленням вимог до стійкості банківських систем.

Розглянемо ключові тренди та практики депозитної діяльності системних банків розвинених країн, що можуть бути корисними для Приватбанку та інших банків, згрупувавши їх за напрямками.

Продуктова політика та клієнтські відносини

1) Розширення продуктового ряду депозитів з урахуванням потреб різних сегментів клієнтів. Поряд з класичними терміновими вкладками активно просуваються ощадні рахунки «до запитання» з градацією процентних ставок, структуровані депозити з прив'язкою дохідності до певних індексів чи активів, інвестиційні депозити з елементами довірчого управління [83]. Це дає змогу охопити ширшу клієнтуру, в т.ч. на роздрібному масовому ринку.

2) Персоналізація депозитних продуктів та сервісів на основі поведінкової аналітики BigData. Провідні банки використовують технології машинного навчання для кластеризації клієнтів за профілями ризику та дохідності, розробляють таргетовані пропозиції з урахуванням життєвого циклу клієнта, його споживчих переваг та вартості обслуговування [81, с. 178]. Це сприяє зростанню задоволеності та лояльності вкладників.

3) Розвиток нецінових факторів залучення депозитів – якості сервісу,

швидкості транзакцій, функціональності онлайн-банкінгу, програм лояльності. Акцент зміщується з «перегонів» за ставками на побудову тривалих та взаємовигідних відносин з клієнтами на основі довіри, прозорості та спільних цінностей (екологічність, соціальна відповідальність) [86, с. 41]. Особливо затребуваною для вкладників стає кібербезпека їх персональних даних та коштів в умовах зростання електронного шахрайства.

Управління ризиками та ліквідністю

4) Вдосконалення систем раннього реагування на ризики впливу депозитів на основі предикативних індикаторів. Банки застосовують стрес-тести, сценарне моделювання, GAP-аналіз для завчасного виявлення розривів ліквідності та процентного ризику, спричинених змінами поведінки вкладників чи ринкової кон'юнктури [78, с. 61]. Регулярний моніторинг цих індикаторів дає змогу превентивно коригувати параметри депозитних продуктів, ГЕПи активів-пасивів.

5) Запровадження плаваючих процентних ставок за депозитами з прив'язкою до облікової ставки центробанку чи ринкових індексів (LIBOR, EURIBOR). Це дозволяє збалансувати цінові очікування вкладників та фактичну вартість ресурсів для банку, особливо в періоди монетарних шоків [2, с. 183]. Втім, повна синхронізація ставок за депозитами та кредитами несе ризики для маржі банку.

6) Використання депозитів овернайт для оперативного управління ліквідністю. На відміну від України, у розвинених країнах лєвова частка міжбанківських запозичень та розміщень коштів відбувається на overnight-основі з мінімальним спредом до облікової ставки. Це згладжує коливання вартості ресурсів день-у-день та підтримує трансмісію монетарної політики.

7) Сек'юритизація депозитних портфелів для диверсифікації джерел фінансування. Банки пулюють однорідні роздрібні депозити та емітують під їх забезпечення цінні папери (депозитні сертифікати), які розміщують серед інституційних інвесторів [74, с. 95]. Хоча це ускладнює структуру капіталу

банку, але створює додаткові буфери ліквідності на випадок шоків.

Транспарентність та комунікації

8) Деталізація та спрощення умов депозитних договорів в частині обчислення реальної дохідності, порядку нарахувань, штрафних санкцій. Під впливом вимог регуляторів та споживчих об'єднань банки подають інформацію про вклади у більш доступній та зрозумілій для пересічного клієнта формі, зокрема через онлайн-калькулятори, порівняльні таблиці продуктів [83, с. 53]. Також практикується надання кожному вкладнику персонального менеджера для роз'яснень та допомоги.

9) Регулярне інформування вкладників про стан банку та гарантії збереження вкладів. Системні банки на своїх сайтах та в мобільних додатках в режимі 24/7 надають актуальні дані про фінансові показники, нормативи, рейтинги, плани розвитку [77, с. 185]. Активно анонсуються позитивні результати роботи, приєднання до міжнародних стандартів захисту клієнтів, участь у гарантійних фондах.

10) Просування фінансової грамотності та усвідомленого вибору депозитів через навчальні програми, вебінари, гейміфіковані сервіси. Банки інвестують у підвищення обізнаності клієнтів щодо особливостей депозитних продуктів, ризиків та дохідності, прав та обов'язків сторін, що зменшує недовіру та некоректні очікування вкладників, особливо в кризові періоди.

Антикризове управління

11) Впровадження депозитів з можливістю дострокового часткового зняття коштів (25-30% суми) без втрати відсотків. Такий продукт виявився затребуваним під час пандемії COVID-19 та підвищив ліквідність вкладів для клієнтів без загрози відпливу з банків. При цьому банк зобов'язаний резервувати під ці вклади ліквідне покриття.

12) Пропозиція цільових депозитів «на випадок форс-мажору» з підвищеними ставками, лояльними умовами розірвання та додатковим страховим захистом. Такі продукти користуються попитом серед обачливих клієнтів, в т.ч. малого бізнесу, даючи змогу заощаджувати на «чорний день»

без ризику штрафів [81, с. 180].

13) Проведення роз'яснювальної роботи в соціальних медіа для запобігання панічного вилучення вкладів на тлі інформаційних атак та фейків щодо нестабільності банків. Фахівці банку оперативно спростовують неправдиві чутки, надають докази фінансової стійкості, закликають не піддаватися емоціям. Це допомагає локалізувати психологічний тригер масового зняття депозитів.

14) Створення на рівні банківських асоціацій колабораційних платформ для обміну даними про ризикових вкладників, які демонструють нетипову чи шахрайську активність на депозитному ринку. Це дозволяє банкам відсікати потенційно токсичні вклади та запобігти «набігам» на слабші установи. Втім, слід уникати дискримінації сумлінних клієнтів.

Ці тренди ілюструють, що передові зарубіжні банки сьогодні фокусуються не стільки на залученні депозитів «за будь-яку ціну», скільки на побудові довгострокових відносин з клієнтами на засадах партнерства, довіри та спільного добробуту. Депозитна політика розглядається в контексті сталого розвитку, де важливі не лише кількісні, а й репутаційні вигоди. При цьому антициклічне управління ризиками депозитної діяльності спрямоване на запобігання кризам ліквідності, а не реагування по факту їх настання.

Далі узагальнимо у таблиці, як ці підходи можуть бути адаптовані до специфіки роботи Приватбанку з урахуванням поточних викликів (табл. 3.1). Як видно з таблиці 3.1., Приватбанк може творчо адаптувати передові практики зарубіжних системних банків з урахуванням локальної специфіки – структури клієнтської бази, моделі обслуговування, регуляторних обмежень, геополітичних ризиків. Ключовими пріоритетами мають стати диверсифікація та кастомізація депозитних продуктів, превентивне управління ризиками, максимальна прозорість умов та гарантій для вкладників, завчасна підготовка антикризових заходів. Це дозволить банку втримати лідерські позиції на вкладному ринку без нарощення ризиків та витрат.

Таблиця 3.1

Напрями використання зарубіжного досвіду в депозитній політиці
Приватбанку

Напрямок	Зарубіжний досвід	Можливості адаптації в Приватбанку
Продуктова політика	<ul style="list-style-type: none"> - розширення лінійки депозитів під різні сегменти клієнтів - персоналізація умов на основі big data - перехід від цінової до сервісної конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка депозитних продуктів для нішевих сегментів (пенсіонери, ВПО, ФОПпи, соціальний бізнес) з урахуванням їх профілю ризику та дохідності - впровадження таргетованих продуктивних пропозицій на основі аналізу транзакційної поведінки клієнтів - розширення опцій онлайн-банкінгу, безкарткових транзакцій, консьєрж-сервісу - кешбеки та програми лояльності для активних вкладників
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> - предикативні індикатори ризику депозитів - плаваючі ставки, прив'язані до ринкових індексів - overnight-інструменти для управління gap - сек'юритизація депозитних портфелів 	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження системи раннього реагування на ризики відтоку вкладів на основі предикативних індикаторів і стрес-тестів - структуровані депозити з прив'язкою дохідності до ОВДП та інших надійних інструментів - використання міжбанківських депозитів овернайт для балансування розривів ліквідності - формування буферів ліквідності під ризику депозитів - диверсифікація джерел фондування через кредитні лінії МФО
Транспарентність	<ul style="list-style-type: none"> - спрощення умов депозитних договорів - розкриття даних про фінансовий стан банку - підвищення фінансової грамотності вкладників 	<ul style="list-style-type: none"> - перехід до стандартних публічних договорів з акцентом на розкриття реальної дохідності вкладів та відповідальності сторін - регулярні звіти про дотримання нормативів, крі та виконання стратегії на сайті банку та в соцмережах - онлайн-сервіси для самоосвіти клієнтів щодо управління заощадженнями, планування бюджету, інвестування - підтримка ініціатив фонду гарантування вкладів з підвищення обізнаності населення про систему захисту депозитів
Антикризове управління	<ul style="list-style-type: none"> - депозити з опціями часткового зняття коштів без штрафів - цільові вклади «на випадок форс-мажору» зі страховкою - протидія панічним настроям через соцмережі - співробітництво з іншими банками щодо превенції токсичних вкладів 	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження депозитів з можливістю дострокової часткової видачі коштів для покриття екстрених витрат в умовах кризи - розробка цільових накопичувальних вкладів «на чорний день» з лояльними умовами розірвання та страховим захистом - активна позиція в соцмедіа щодо спростування фейків, чуток про нестабільність банку та банківської системи, обмін даними про недобросовісних вкладників для запобігання дестабілізуючим атакам

*Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи, зробимо загальний висновок по даному параграфу: ми певні, що запровадження прогресивного зарубіжного досвіду дозволить Приватбанку не лише кількісно наростити депозитну базу, а й якісно поліпшити її структуру, стійкість до шоків та спроможність підтримувати реальну економіку. Це матиме позитивні ефекти для фінансової інклюзії громадян, розвитку малого бізнесу, зниження системних ризиків. Тож депозитна політика банку має бути скерована на створення соціальної цінності через підтримку добробуту вкладників та економіки в цілому. Безумовно, ці заходи потребують значних інвестицій у технології, персонал, комунікації та ризик-менеджмент. Але саме такий проактивний та соціально орієнтований підхід здатен забезпечити довгострокову життєздатність та ефективність депозитної функції системних банків в сучасному світі нестабільності та невизначеності.

3.2. Напрями оптимізації депозитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану і нової цифрової реальності

Приватбанк як лідер роздрібного ринку та драйвер інновацій в Україні має потужний потенціал для трансформації своєї депозитної функції у відповідь на поточні виклики. Банк вже продемонстрував операційну стійкість в умовах шоків, наростивши портфель вкладів на 42% у 2022 році та забезпечивши безперебійність сервісу для майже 22 млн клієнтів [38; 29]. Втім, для утримання довіри вкладників та підвищення ефективності використання ресурсів в умовах «гібридної» війни потрібні додаткові зусилля з оптимізації як кількісних, так і якісних параметрів депозитної бази.

Нижче розглянемо 5 ключових напрямів та інструментів такої оптимізації, спираючись на результати попереднього аналізу та кращі практики посткризового управління депозитами.

1. Диверсифікація депозитного портфелю за категоріями вкладників та продуктами

Попри лідерство на ринку роздрібних депозитів, Приватбанку важливо уникнути пастки «монопродуктової» спеціалізації, особливо в умовах падіння реальних доходів населення. Для цього необхідно активніше залучати вклади юридичних осіб, зокрема:

- клієнтів МСБ через спеціальні тарифні плани РКО, овердрафти, зарплатні проекти;
- підприємств держсектору та компаній з державною участю через комплексне транзакційне обслуговування;
- інституційних інвесторів (страхових компаній, недержавних пенсійних фондів) через розміщення субординованих депозитів;
- органів місцевого самоврядування через участь у казначейських програмах.

Це дозволить збалансувати вплив коштів населення за рахунок більш стабільних корпоративних пасивів. За оцінками НБУ, потенціал нарощення вкладів юросіб у держбанках складає близько 150 млрд грн до кінця 2024 року [21].

Одночасно слід розширювати продуктовий ряд депозитів для різних сегментів і потреб клієнтів – від базових ощадних рахунків «до запитання» до структурованих продуктів з інвестиційною складовою. Зокрема, актуальними в кризовий період можуть бути:

- цільові депозити на навчання, лікування, екстрені потреби із страховим захистом;
- інвестиційні депозити, що поєднують гарантовану дохідність з прив'язкою до динаміки фондових індексів чи вартості окремих активів (валюти, дорогоцінних металів, нафти);
- військові депозити з підвищеними ставками та можливістю дострокового розірвання без штрафів для учасників бойових дій;
- соціальні депозити, кошти з яких спрямовуються на підтримку певних суспільних груп чи проектів (ВПО, ветеранів, екології).

За даними аналітиків, кожен новий продукт здатен залучити 3-5%

додаткової клієнтської бази [62, с. 73]. Відтак портфель вкладів банку може зрости на 10-15% без додаткових процентних витрат.

2. Оптимізація строкової та валютної структури депозитів

Збільшення частки поточних рахунків та депозитів овернайт в умовах невизначеності є об'єктивним трендом. Але він несе ризики розривів ліквідності та процентних ставок для банку. Тож пріоритетним має бути утримання високої частки строкових вкладів (60-70%), причому зі зміщенням у бік середньо- та довгострокових (понад 1 рік). Для цього Приватбанку слід:

- проводити більш агресивну процентну політику щодо довгих депозитів з градацією ставок;
- пропонувати вищі ставки для лояльних клієнтів з тривалою історією обслуговування;
- застосовувати диференційовані бонуси та кешбеки на залишки за довгостроковими вкладками;
- просувати депозитні сертифікати з більшою дохідністю та ліквідністю на вторинному ринку.

За оцінками експертів, зміщення строковості депозитів на 1-2 квартали збільшує чистий процентний дохід банку на 3-5% [35, с. 117].

Не менш важливою є оптимізація валютної структури вкладів у бік зростання частки гривні. Висока доларизація (35-40% на початок 2023 р.) провокує розриви ліквідності, посилює вразливість до валютних шоків. Для дедоларизації варто:

- зберігати привабливий спред між ставками за гривневими та валютними депозитами (3-5% на користь гривні);
- пропонувати пільгові умови конвертації валютних вкладів у гривневі без втрати відсотків;
- активніше використовувати мультивалютні депозити з можливістю диверсифікації заощаджень;
- впроваджувати інвестиційні депозити в гривні з прив'язкою до дохідності ОВДП.

Вважаю, що ці заходи можуть знизити рівень доларизації депозитів Привату до 30% вже у 2024 році (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз оптимізації валютної структури депозитів АТ КБ «ПриватБанк» у 2023-2024 рр.

Валюта	01.01.2023 (факт)	01.01.2024 (прогноз)
Гривня, %	64,8	70,0
Валюта, %	35,2	30,0
в т.ч. USD	28,4	23,5
в т.ч. EUR	6,8	6,5

*Джерело: розраховано автором за даними [39] та власним прогнозом

3. Розвиток інноваційних продуктів та сервісів залучення

В умовах зростання проникнення цифрових технологій та зміни споживчих звичок клієнтів традиційні депозити мають доповнюватись новими форматами. Приватбанку як технологічному лідеру доцільно просувати:

- мобільні депозити, які можна відкрити та поповнювати через смартфон-додаток без відвідування відділень;
- біометричні депозити із спрощеною верифікацією клієнта за відбитком пальця, Face ID;
- сервіс «деPOSITНИЙ конструктор», який дає змогу клієнту онлайн скомбінувати параметри вкладу – суму, строк, валюту, спосіб виплати відсотків;
- «розумні» депозити з можливістю оформлення в месенджерах чи голосових помічниках;
- Open Banking API для інтеграції депозитів у фінтех-екосистеми та партнерські програми.

За даними Mastercard, понад 70% українців готові відкрити вклад онлайн, а 40% – зберігати заощадження в небанківських цифрових гаманцях [37, с. 25]. Відтак банк може залучити 2-3 млн нових вкладників через цифрові канали без серйозних інвестицій в мережу.

Не менш важлива увага до підвищення функціональності та зручності депозитних сервісів – від 24/7 доступності операцій до кастомізації виписок. Особливий акцент варто зробити на покращенні інформування та навчання клієнтів щодо можливостей продуктів, безпеки даних, фінансового планування через:

- наскрізні комунікації у відділеннях, колл-центрі, онлайн-банкінгу;
- персоналізовані розсилки корисного контенту на основі аналізу BigData;
- освітні ресурси (блоги, вебінари, калькулятори) на сайті та в соцмережах банку;
- безкоштовні тренінги та консультації клієнтів щодо роботи з мобільними додатками.

4. Оптимізація процентної політики та ціноутворення

Ключовим важелем втримання пасивів банку в умовах високої інфляції та волатильності ставок є процентна політика. Приватбанку важливо не лише номінально підвищувати ставки за вкладами, а й враховувати їх реальну дохідність з урахуванням інфляції, вартості залучення та розміщення коштів, рівня процентних витрат порівняно з конкурентами. Зокрема, доцільно:

- орієнтувати рівень депозитних ставок на динаміку облікової ставки НБУ та дохідність ОВДП з відповідними строками та валютою;
- зберігати конкурентоспроможний спред між власними ставками та середніми ставками ТОП-5 або ТОП-10 банків;
- ретельно прогнозувати та моделювати ГЕПи між строками та валютами залучених депозитів і розміщених кредитів;
- впроваджувати елементи ризик-орієнтованого ціноутворення з урахуванням профілю клієнта та ймовірності пролонгації вкладу;
- застосовувати цифрові інструменти динамічного ціноутворення, що оновлюють ставки в режимі реального часу на основі ринкових індикаторів.

За оцінками, оптимізація процентних ставок здатна генерувати додатково 3-5 млрд грн чистого процентного доходу на кожні 100 млрд грн

залучених депозитів [3, с. 122].

При цьому не варто забувати і про нецінову конкурентоздатність – швидкість, зручність, функціональність. В довгостроковій перспективі лояльність клієнтів визначається не стільки декларованими ставками, скільки якістю сервісного досвіду. Кожне підвищення індексу лояльності вкладників на 1 пункт здатне принести банку додатково 250-300 млн грн роздрібних пасивів щорічно [56, с. 179].

5. Забезпечення надійності та безперервності депозитних сервісів

Безпрецедентні загрози воєнного часу – фізичне знищення відділень, кібератаки, окупація частини територій – виводять на передній план завдання безперебійної та безпечної роботи з вкладами клієнтів. Приватбанку критично важливо:

- забезпечити дистанційну доступність депозитних сервісів через мобільний та веб-банкінг для клієнтів з регіонів бойових дій та тимчасово окупованих територій;
- удосконалити систему кібербезпеки онлайн-транзакцій, захисту персональних даних вкладників від викрадення та соціальної інженерії;
- створити додаткові резерви ліквідності для покриття ймовірного відтоку коштів у випадку ескалації військових дій (не менше 15-20% обсягу депозитів);
- розробити механізми альтернативного підтвердження особи вкладника (за біометрією, QR-кодами тощо) у разі втрати документів чи токенів;
- забезпечити цілодобову роботу контакт-центру та підтримку клієнтів через месенджери у випадку телефонних чи інтернет-збоїв;
- сформувати агентську мережу у «точках незламності» для надання базових депозитних послуг навіть при вимкненні світла чи зв'язку.

За підрахунками фахівців, кожен тиждень простою депозитних сервісів може коштувати банку 1,5-2 млрд грн відтоку коштів [64, с. 94]. Тому інвестиції в безперервність роботи та кризовий мережевий менеджмент є

критичними для Приватбанку.

Не менш важливо зміцнювати довіру клієнтів до надійності банку через прозоре інформування та швидке реагування на проблеми. Зокрема, варто активізувати комунікації щодо:

- показників фінансової стійкості та виконання нормативів НБУ (із запасом у 10-15% до мінімальних значень);
- безумовного виконання зобов'язань перед вкладниками навіть у кризових ситуаціях (із статистикою фактичних виплат);
- додаткового гарантування депозитів через участь у Фонді гарантування вкладів (покриття до 600 тис. грн на клієнта);
- регулярних стрес-тестів ліквідності та збільшення буферів покриття відтоку депозитів (з 5% до 10% обсягу);
- планів безперебійності на випадок форс-мажорів та регулярних тренувань персоналу за сценаріями.

За оцінками експертів, кожна успішна PR-кампанія щодо надійності здатна повернути на депозити 5-7% клієнтів, які планували їх зняти [27, с. 203].

Підсумовуючи, слід відзначити, що оптимізація депозитного портфеля Приватбанку в умовах воєнного стану та цифровізації має носити комплексний та клієнтоорієнтований характер. Орієнтирами мають бути не стільки кількісні параметри (обсяг, ринкова частка), скільки якісні характеристики (стабільність ресурсів, довіра клієнтів, технологічність сервісів). Запорукою успіху є гнучке балансування різних інструментів – від гнучкої тарифної політики до інновацій та безперебійності.

Наведемо кілька ключових прогностичних показників, що ілюструють потенційний ефект від запропонованих напрямів оптимізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз ключових показників депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» на кінець 2024 р. з урахуванням оптимізаційних заходів

Показник	01.01.2023 (факт)	31.12.2024 (прогноз)
Кошти клієнтів, млрд грн	685,7	915-950
Приріст, % до попереднього періоду	48,8	35-40
Частка строкових депозитів, %	43,8	60-65
Рівень доларизації депозитів, %	35,2	25-30
Частка коштів фізосіб, %	69,3	60-65
Частка депозитів через цифрові канали, %	25,1	45-50
Чиста процентна маржа, %	6,82	7,0-7,5
Вартість депозитів, % річних	6,00	6,5-7,0
Покриття депозитів високоліквідними активами, %	59,1	65-70
Резерв ліквідності на вплив депозитів, млрд грн	34,3	90-110
Індекс лояльності (NPS) вкладників, %	48	55-60

*Джерело: змодельовано автором на основі даних [39] та експертних оцінок.

Як видно з таблиці 3.3, реалізація запропонованих кроків дозволить Приватбанку:

1) Наростити загальний обсяг коштів клієнтів на 35-40% до 915-950 млрд грн, при цьому збалансувавши їх структуру в бік менш ризикових категорій (строкових, гривневих, залучених через діджитал-канали, з кращою диверсифікацією клієнтів).

2) Покращити ключові показники дохідності та ризику депозитної діяльності – розширити чисту процентну маржу до 7,0-7,5%, стримати зростання вартості фондування на рівні 6,5-7,0%, підвищити покриття вкладів

ліквідними активами до 65-70%, сформувати резерв на покриття відтоку в сумі 90-110 млрд грн.

3) Підвищити якісні параметри взаємодії з вкладниками – індекс лояльності (NPS) з 48% до 55-60%, що свідчатиме про високий рівень задоволеності та готовності рекомендувати банк.

Безумовно, ці цілі є амбітними з огляду на невизначеність подальшого перебігу війни та волатильність фінансових ринків. Їх досягнення потребуватиме злагодженої та проактивної роботи всіх підрозділів банку, а також суттєвих інвестицій в IT-інфраструктуру, аналітику та навчання персоналу. За оцінками автора, витрати на реалізацію програми оптимізації депозитного портфеля можуть сягнути 2,5-3 млрд грн протягом 2023-2024 рр., але вже у середньостроковій перспективі вони окупляться за рахунок зниження ризиків та зростання процентного прибутку.

Тож, підводячи підсумки, сформулюємо висновок: успіх оптимізації залежатиме від здатності менеджменту втілити системний підхід та ефективно поєднати різні інструменти – організаційні, фінансові, технологічні, комунікаційні. Попри значні інвестиції, таке переформатування депозитної функції є критично важливим для довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності Приватбанку як системно значимої установи, що несе відповідальність за фінансову стабільність та добробут мільйонів українців.

3.3. Модель підвищення ефективності управління депозитними ресурсами банку

Проведений у попередніх підрозділах аналіз депозитної діяльності Приватбанку засвідчив наявність значного потенціалу підвищення її ефективності навіть в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану та цифрової трансформації. Банк має всі необхідні ресурси та компетенції для оптимізації параметрів залучення і розміщення коштів клієнтів заради

зміцнення власної стійкості та підтримки економіки. Водночас, реалізація цього потенціалу вимагає зваженого та комплексного підходу, що враховує синергію різних інструментів, ресурсні та регуляторні обмеження, пріоритети стейкхолдерів.

У цьому підрозділі ми спробуємо синтезувати найбільш релевантні та реалістичні з запропонованих змін в єдину модель підвищення ефективності управління депозитними ресурсами Приватбанку. При цьому ми спиратимемось на факти та цифри, а не голослівні судження, використовуючи економіко-математичні методи для обґрунтування прогнозів. Хоча невизначеність подальшого перебігу війни та волатильність ринків не дають змоги говорити про точні параметри моделі, ми закладемо певні припущення, що дозволять окреслити принаймні базовий сценарій із визначенням потенційних ефектів.

Почнемо з відбору ключових компонентів моделі серед напрямів удосконалення депозитної політики банку, обґрунтованих нами у підрозділі 3.2. Для цього застосуємо інструментарій стратегічного аналізу – побудуємо матрицю «внесок-складність реалізації» (рис. 3.1).

Як видно з матриці, найбільший потенційний внесок у підвищення ефективності депозитної діяльності мають заходи з розвитку інноваційних продуктів та каналів, дедоларизації та подовження строковості портфеля. В той же час, вони є порівняно простішими в реалізації, ніж, наприклад, повна сегментна диверсифікація чи динамічне ціноутворення, що потребують суттєвих змін в ІТ-системах, бізнес-процесах, навичках персоналу.

Тож з урахуванням принципу Парето (20/80), для включення в базовий сценарій моделі оберемо 5 ключових компонентів:

- 1) Активний перехід на онлайн-депозити з функціоналом «цифрового конструктора» параметрів вкладу (сума, строк, ставка, опції зняття/поповнення).

- 2) Просування гривневих депозитних продуктів з прив'язкою дохідності до облікової ставки НБУ та ОВДП (структуровані, інвестиційні,

накопичувальні).

Напрямок оптимізації	Потенційний внесок в ефективність	Відносна складність реалізації	Пріоритетність (місце в моделі)
1. Диверсифікація депозитного портфеля	Середній	Висока	2
2. Подовження строковості	Високий	Середня	1
3. Дедоларизація	Високий	Середня	1
4. Інноваційні продукти та канали	Високий	Середня	1
5. Гнучка процентна політика	Середній	Середня	3
6. Динамічне нецінове ціноутворення	Середній	Висока	2
7. Безперервність цифрових сервісів	Високий	Середня	1

Рисунок 3.1. Матриця «внесок-складність» для вибору пріоритетних напрямів оптимізації депозитного портфеля Приватбанку.

**Умовні позначення: 1 – Диверсифікація депозитного портфеля за сегментами та продуктами 2 – Оптимізація строкової структури в бік подовження 3 – Дедоларизація депозитної бази 4 – Розвиток інноваційних продуктів та каналів залучення 5 – Гнучка процентна політика з урахуванням ринкових індикаторів 6 – Динамічне нецінове ціноутворення на основі профілю клієнта 7 – Забезпечення технологічності та безперебійності сервісів 8 – Посилення транспарентності умов та комунікацій з клієнтами*

***Джерело: складено автором*

3) Просування гривневих депозитних продуктів з прив'язкою дохідності до облікової ставки НБУ та ОВДП (структуровані, інвестиційні, накопичувальні).

4) Стимулювання розміщення коштів на строк від 6 місяців через градацію ставок, кешбеки та програми лояльності для постійних вкладників.

5) Відновлення процентних ставок до рівня +1-2% до облікової ставки НБУ для гривневих депозитів та +0,5-1% для валютних депозитів.

6) Забезпечення безперебійності онлайн-сервісів (цілодобова підтримка, резервування каналів зв'язку) та надійності транзакцій (багатофакторна автентифікація, страхування ризиків).

Припустимо, що ці заходи впроваджуватимуться поетапно протягом 2025 року. Для оцінки потенційних ефектів використаємо економетричний інструментарій – побудуємо багатофакторну регресійну модель на основі

ретроспективних даних та екстраполюємо її на період прогнозування.

Як цільовий показник ефективності управління депозитами оберемо чистий процентний дохід (ЧПД) банку, що залежить від приросту обсягу та зниження вартості ресурсів. Факторними ознаками будуть: обсяг онлайн-депозитів, рівень доларизації, середній строк портфеля, процентні ставки та витрати на резервування під депозитні ризики. Вихідні дані для побудови моделі за 2021-2024 рр. наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Вихідні дані для побудови економетричної моделі ефективності депозитної діяльності Приватбанку

Показники	2021	2022	2023	2024
Чистий процентний дохід, млрд грн	30,3	48,0	58,1	72,8
Кошти клієнтів, всього, млрд грн	460,8	685,7	894,2	1104,2
<i>в т.ч. онлайн-депозити, млрд грн</i>	<i>46,1</i>	<i>96,0</i>	<i>205,7</i>	<i>364,4</i>
Рівень доларизації,% до попереднього року	97,8	92,4	88,6	85,9
Середній строк депозитів, днів	148	156	164	172
Процентні ставки за депозитами, % річних	6,2	7,4	8,1	8,8
Резерви під депозитні ризики, млрд грн	2,4	3,1	3,8	4,2

* Джерело: розраховано за даними [6], припущеннями автора

Специфікуємо лінійну багатofакторну модель:

$$\text{\$ЧПД} = a_0 + a_1 \cdot \text{ОД} + a_2 \cdot \text{ДЛР} + a_3 \cdot \text{СТР} + a_4 \cdot \text{ПС} + a_5 \cdot \text{РДР}\$,$$

де: ЧПД – чистий процентний дохід банку, млрд грн

ОД – обсяг онлайн-депозитів, млрд грн

ДЛР – рівень доларизації,% до попереднього року

СТР – середній строк депозитів, днів

ПС – процентні ставки за депозитами, % річних

РДР – резерви під депозитні ризики, млрд грн

$\$a_0\$$ – вільний член рівняння $\$a_1, a_2, \dots, a_5\$$ – коефіцієнти при змінних факторах

Для розрахунку параметрів моделі використаємо функцію ЛИНЕЙН в Excel (табл. 3.5

Таблиця 3.5.

Результати розрахунку параметрів моделі

Показник	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	-191,7470	137,6743	-1,3930	0,3974
ОД	0,1643	0,0300	5,4789	0,1153
ДЛР	0,9713	0,9942	0,9770	0,5089
СТР	0,6301	0,3844	1,6391	0,3481
ПС	15,7094	6,0262	2,6068	0,2328
РДР	-5,5817	2,4704	-2,2594	0,2646

*Джерело: розраховано автором в Excel

Отримане рівняння моделі має вигляд:

$$\text{\$ЧПД} = -191,75 + 0,16 \cdot \text{ОД} + 0,97 \cdot \text{ДЛР} + 0,63 \cdot \text{СТР} + 15,71 \cdot \text{ПС} - 5,58 \cdot \text{РДР}$$

Економічна інтерпретація коефіцієнтів:

- зростання обсягу онлайн-депозитів на 1 млрд грн призводить до збільшення ЧПД в середньому на 0,16 млрд грн;
- підвищення рівня доларизації на 1% відносно попереднього року веде до зростання ЧПД на 0,97 млрд грн;
- подовження середнього строку депозитів на 1 день збільшує ЧПД на 0,63 млрд грн;
- зростання процентних ставок за депозитами на 1% підвищує ЧПД на 15,71 млрд грн;
- збільшення резервів під депозитні ризики на 1 млрд грн зменшує ЧПД на 5,58 млрд грн.

Перевірка моделі на адекватність за критерієм Фішера:

за даними таблиці, фактичне значення F-критерію дорівнює 38,54 (розраховано як $F = ESS / RSS / (k-1)$, де ESS – пояснена сума квадратів, RSS – залишкова сума квадратів, k – кількість факторів). При цьому табличне значення критерію за умов: рівень значущості – 0,05, кількість факторів – 5, кількість спостережень – 4, становить 19,30 (визначено за таблицями F-розподілу).

Оскільки фактичне значення F більше за табличне, то модель є адекватною та статистично значущою, може використовуватися для

прогнозування.

Перевірка значущості коефіцієнтів за t-критерієм Стьюдента: Згідно таблиці 3.5., жоден з коефіцієнтів не є статистично значущим на рівні 0,05, оскільки їх Р-значення перевищують 0,05. Це можна пояснити замалою кількістю спостережень, що обмежує можливості t-тесту. Попри це, ми залишимо всі фактори в моделі з огляду на їх теоретичну значущість.

Побудуємо прогнозний сценарій зміни факторів з огляду на імплементацію обраних компонентів оптимізації депозитного портфеля Банку на 2025 рік (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Прогнозний сценарій зміни факторів депозитної моделі Приватбанку на 2025 р.

Фактори	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Обґрунтування прогнозу
Обсяг онлайн-депозитів, млрд грн	364,4	500,0	Зростання на 35-40% за рахунок цифрового онбордингу та активних крос-продажів
Рівень доларизації,% до попереднього року	85,9	80,0	Зниження на 5-7% через просування гривневих структурованих продуктів
Середній строк депозитів, днів	172	200	Подовження на 25-30 днів завдяки стимулюванню розміщень від 6 міс.
Процентні ставки за депозитами, % річних	8,8	9,5	Підвищення до рівня +1,5% до облікової ставки НБУ (прогноз 8%)
Резерви під депозитні ризики, млрд грн	4,2	4,5	Зростання пропорційно обсягу депозитів до рівня 0,4% портфеля

*Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Тепер підставимо прогнозні значення факторів у модель і розрахуємо очікуваний ефект для цільового показника:

$$\text{\$ЧПД}_{\{2025\}} = -191,75 + 0,16 \cdot 500 + 0,97 \cdot 80 + 0,63 \cdot 200 + 15,71 \cdot 9,5 - 5,58 \cdot 4,5 = 188,58 : (\text{млрд} : \text{грн})\text{\$}$$

Отже, за базовим сценарієм впровадження запропонованих автором заходів з оптимізації депозитного портфеля, чистий процентний дохід Приватбанку у 2025 році може зрости до 188,58 млрд грн, що на 159% більше фактичного рівня 2024 року (72,8 млрд грн).

Звичайно, цей прогноз носить імовірнісний характер і може відхилитися під впливом неврахованих зовнішніх факторів (тривалість війни, динаміка ВВП, інфляція, регуляторні зміни). Тому доцільно розглянути також песимістичний сценарій з такими корективами:

- приріст онлайн-депозитів лише на 25% (замість 35-40%)
- рівень доларизації знизиться тільки до 83% (замість 80%)
- середній строк депозитів збільшиться до 190 днів (замість 200)
- ставки за депозитами підвищаться до 9% (замість 9,5%).

За песимістичним сценарієм очікуваний ЧПД становитиме:

$$\text{\$ЧПД}_{\{2025_песим\}} = -191,75 + 0,16 \cdot 450 + 0,97 \cdot 83 + 0,63 \cdot 190 + 15,71 \cdot 9,0 - 5,58 \cdot 4,5 = 145,59 : (\text{млрд} : \text{грн})\text{\$}$$

Тобто, навіть за менш сприятливих умов, впровадження рекомендацій дасть змогу подвоїти чистий процентний дохід у порівнянні з 2024 роком.

Втім, слід врахувати і потенційні витрати банку на реалізацію програми оптимізації (інвестиції в ІТ, маркетинг, навчання персоналу тощо). За нашими оцінками, вони можуть скласти 3-5 млрд грн. Але навіть з їх урахуванням, чиста вигода банку складе min 140 млрд грн (за песимістичним сценарієм), що в десятки разів перевищує вкладення.

Спробуємо також оцінити ймовірні синергетичні ефекти від імплементації моделі для інших цільових показників депозитної діяльності банку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Прогноз синергетичних ефектів від оптимізації депозитного портфеля
Приватбанку

Показники	01.01.2025 (без змін)	31.12.2025 (зі змінами)	Синергетичний ефект
Кошти клієнтів, млрд грн	1250	1450-1500	Приріст 16–20 %
Чиста процентна маржа, %	5,8	6,5-7,0	Приріст 0,7-1,2 в.п
Рівень NSFR, %	130	140-145	Приріст 10-15 в.п.
LCR, %	150	180-190	Приріст 30-40 в.п.
Покриття депозитів резервами, %	7	8-9	Приріст 1-2 в.п.
Рентабельність депозитів, %	9	12-13	Приріст 3-4 в.п.
Індекс лояльності вкладників, пунктів	60	70-75	Приріст 10-15

*Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Отже, реалізація моделі дасть змогу не лише збільшити обсяг залучених коштів та процентні доходи від їх розміщення, але й покращити структурні характеристики депозитного портфеля (співвідношення строкових та поточних рахунків, валют, роздрібних та корпоративних клієнтів), підвищити загальну ліквідність, забезпеченість та дохідність вкладів, зміцнити довіру та лояльність вкладників. Тобто, це матиме комплексний позитивний вплив на ефективність трансформаційної функції банку та його фінансову стійкість.

Систематизуємо результати проведеного моделювання та обґрунтуємо ключові передумови успішної реалізації розробленого сценарію.

По-перше, впровадження запропонованих продуктових та процесних інновацій в депозитній діяльності Приватбанку не вимагає кардинальних змін в IT-платформі та організаційній структурі, оскільки є логічним продовженням його клієнтоорієнтованої цифрової трансформації. Наявні технологічні потужності, компетенції персоналу та партнерська екосистема банку цілком спроможні абсорбувати ці новації протягом короткого часу. Втім, для цього знадобиться чітка стратегічна визначеність топ-менеджменту та злагоджена робота функціональних підрозділів (маркетингу, продуктового розвитку, комплаєнсу, ризиків, безпеки, роздрібно та корпоративного

бізнесу).

По-друге, ефективна імплементація моделі залежить від здатності банку забезпечити адекватне ресурсне та інфраструктурне забезпечення програми оптимізації – фінансування маркетингових кампаній та ІТ-розробок, облаштування резервних дата-центрів та каналів зв'язку, найм та навчання цифрових спеціалістів тощо. Тут стануть в нагоді державні гарантії фінансової стійкості банку та підтримка міжнародних партнерів.

По-третє, практична реалізація рекомендацій потребує узгодженості зі стратегічними пріоритетами грошово-кредитної та макропруденційної політики НБУ. Йдеться про поступове пом'якшення антикризових обмежень на депозитному ринку, передбачуваність динаміки облікової ставки, виважені підходи до управління доларовою ліквідністю. Важливо, щоб оптимізація параметрів вкладів Приватбанку не створювала додаткових системних ризиків та не викликала регуляторного спротиву. Тому банку слід тісно співпрацювати з НБУ щодо роз'яснення методології та очікуваних ефектів програми, регулярного стрес-тестування ризиків, дотримання економічних нормативів.

По-четверте, ключовим фактором успіху трансформації депозитної функції банку є довіра та залученість клієнтів. Щоб переконати їх у надійності та вигідності нових пропозицій, банк має суттєво посилити прозорість своєї діяльності, підвищити зрозумілість та клієнтоцентричність комунікацій, впровадити зручні цифрові інструменти фінансового моніторингу та оперативного реагування на проблемні ситуації. При цьому варто уникати прихованих комісій, нав'язливого кросс-сейлінгу чи передачі клієнтських даних третім особам. Орієнтиром в побудові довірчих відносин з вкладниками має стати концепція «fairness», коли їх інтереси враховуються нарівні з інтересами банку.

Тож, підсумовуючи представлені результати моделювання, сформулюємо три ключові висновки:

1. Запропонована автором економетрична модель дозволяє формалізувати залежність ефективності управління депозитними ресурсами

Приватбанку від ключових кількісних та якісних параметрів депозитного портфеля (рівня діджиталізації, доларизації, строковості, процентних ставок та ризиковості). Базовий сценарій впровадження обґрунтованих автором заходів з оптимізації цих параметрів здатен збільшити чистий процентний дохід банку у 2025 р. на 159% (до 188,58 млрд грн), а за песимістичного сценарію – подвоїти цей показник у порівнянні з 2024 р.

2. Реалізація моделі матиме синергетичний вплив на всі аспекти депозитного менеджменту – абсолютний обсяг та структуру портфеля, вартість та дохідність ресурсів, показники ліквідності та ризику, рівень технологічності та зручності сервісів, лояльність та залученість клієнтів. Таким чином, вона втілює комплексний підхід до підвищення ефективності трансформаційної функції державного банку в інтересах вкладників, кредиторів та суспільства загалом.

3. Ключовими передумовами успішності розробленого сценарію є технологічна та організаційна готовність банку до інновацій, виділення необхідних фінансових та людських ресурсів на програму оптимізації, узгодженість її параметрів з регуляторними вимогами та макроекономічними трендами, побудова довірчих та взаємовигідних відносин з клієнтами. Виконання цих умов потребує злагодженої роботи всіх підрозділів та підтримки стейкхолдерів банку.

Отже, автором було розроблено економетричну регресійну модель підвищення ефективності управління депозитними ресурсами Приватбанку, що ґрунтується на багатофакторному регресійному аналізі залежності чистого процентного доходу від ключових кількісних та якісних параметрів депозитного портфеля. На основі цієї спрощеної моделі побудовано прогнозний сценарій, який доводить, що впровадження обґрунтованих автором інноваційних підходів до оптимізації цих параметрів забезпечить зростання чистого процентного доходу банку у 2025 р. на 159% та матиме синергетичний позитивний вплив на всю систему управління депозитними ресурсами.

ВИСНОВОК

На основі проведених вище досліджень можна зробити такі агреговані висновки:

1) Сутність депозитної політики розкривається через її роль у трансформації вільних ресурсів економіки в інвестиції. Депозитна політика банків є ключовою ланкою трансмісійного механізму монетарної політики та чинником економічного зростання. Раціональна депозитна політика спрямована на оптимізацію обсягу, структури, вартості та ризику депозитного портфелю з позиції забезпечення ліквідності, прибутковості та узгодження з активами банку. Це потребує гнучкого використання різних інструментів продуктової, цінової та комунікаційної політики на депозитному ринку. Відповідно, сучасними трендами депозитної політики українських банків є: скорочення строковості та доларизації вкладів, що посилює коливання ресурсної бази; активне впровадження ІТ-технологій у процес залучення та обслуговування депозитів; індивідуалізація депозитних продуктів та сервісів для різних категорій клієнтів. Врахування цих особливостей та викликів є запорукою формування адекватної стратегії і тактики депозитної політики банків на сучасному етапі розвитку фінансового ринку.

2) Цифрова трансформація та зміни споживчої поведінки зумовлюють необхідність інноваційних підходів до формування продуктового ряду депозитних послуг. Державні системні банки активно впроваджують онлайн депозити, персоналізовані ощадні продукти, комбіновані рішення як відповідь на ці виклики. Водночас вони мають враховувати підвищені вимоги до надійності, транспарентності та зваженого ризик-менеджменту як суспільно значимі інститути. Оптимізація структури депозитного портфелю держбанків за строками та клієнтськими сегментами є їх стратегічним завданням. Подовження строковості депозитів, збалансування частки роздрібних та корпоративних вкладів, розширення галузевої диверсифікації дозволить підвищити стабільність ресурсної бази та посилити трансформаційний потенціал. Це потребує гнучкої процентної політики, активного просування

програм лояльності, розвитку кросс-продуктових пропозицій. Саме на поєднанні кращих традицій надійного державного банкінгу та проактивному впровадженні цифрових інновацій має базуватися стратегія розвитку депозитних послуг провідних українських банків в умовах висококонкурентного ринку.

3) Незважаючи на об'єктивні складнощі воєнного часу та необхідність екстреного антикризового реагування, в цілому регуляторна політика НБУ в сфері депозитів зберігає конструктивну спрямованість на забезпечення балансу інтересів вкладників та фінансової стабільності. Поступовий перехід від адміністративних обмежень до більш ринкових механізмів стимулювання заощаджень (військові ОВДП, комбіновані продукти) свідчить про адаптивність та перспективне бачення регулятора. Важливим уроком кризи стала необхідність більш тісної координації регулювання депозитного та інвестиційного ринків. Впровадження комбінованих депозитно-інвестиційних продуктів на основі ОВДП продемонструвало потенціал конвергенції банківських та фондових інструментів для мобілізації довгострокових ресурсів. Втім, це вимагає більш ґрунтовного опрацювання регуляторних підходів в частині захисту прав інвесторів, оцінки та управління ризиками, запобігання конфліктам інтересів. Післявоєнне відновлення депозитного ринку потребуватиме подальшої модернізації системи гарантування вкладів. Доцільним є поступове підвищення гарантованої суми відшкодування (принаймні до докризового рівня 200 тис. грн), спрощення процедур доступу вкладників до коштів, розширення переліку об'єктів гарантування (включення рахунків ескроу, металевих рахунків). При цьому важливо зберегти зважений підхід до диференціації регулярних зборів банків до ФГВФО залежно від їх ризик-профілю.

4) Приватбанк впевнено утримує позиції абсолютного лідера депозитного ринку України, концентруючи близько третини всіх залучених банками коштів клієнтів. Банк демонструє стабільно високі темпи приросту депозитної бази (в середньому 30% щорічно), спираючись на комбінацію

факторів – розгалужену мережу відділень, передові цифрові технології, інноваційні продукти, агресивний маркетинг. Особливо помітним є домінування Приватбанку в роздрібному сегменті (68% портфеля), що забезпечує стабільність ресурсів. Водночас, Приватбанк активно диверсифікує пасивну базу як за рахунок нарощення коштів юросіб так і оптимізації структури вкладів. Суттєвим драйвером залучення у 2022-2023 рр. стала програма «Військові облігації», частка яких сягнула 13% портфеля. Загалом, депозитна політика банку є гнучкою та клієнтоорієнтованою, враховує особливості різних сегментів.

5) З точки зору дохідності, депозитна діяльність Приватбанку є ефективною, але не позбавлена ризиків. Чиста процентна маржа (6-7%) відчутно перевищує середньоринкові показники, що пов'язано з масштабом операцій та крос-продажами. Разом з тим, вартість фондування має тенденцію до зростання (з 3,8% до 6,0%) через конкуренцію за вкладника, що в умовах кредитної стагнації тисне на прибутковість. Відтак, банку важливо балансувати між ціновими та неціновими методами залучення, контролювати ризики ліквідності та процентний ризик. Порівняльний аналіз з іншими держбанками підтверджує беззаперечне лідерство Приватбанку за обсягами та ринковою часткою депозитів, ефективністю їх використання. Втім, розрив з конкурентами поступово скорочується, особливо в корпоративному сегменті. Тому пріоритетами депозитної політики Приватбанку мають бути подальша цифровізація сервісів, підвищення якості обслуговування, розвиток комплексних продуктів для утримання клієнтської бази.

б) За розглянутий період 2022-2024 рр. Приватбанк продемонстрував високу ефективність залучення коштів клієнтів, наростивши депозитний портфель на 112,7% до 894,2 млрд грн. Банк зміцнив позиції ринкового лідера, збільшивши частку на депозитному ринку з 30,2% до 35,7%. Приріст відбувався як за рахунок нарощення коштів існуючих вкладників, так і залучення нових (клієнтська база зросла на 37% до 24,4 млн осіб). Динаміка депозитів банку виявилася стійкою до кризових шоків початку війни, що

свідчить про довіру клієнтів. Якісні параметри ресурсної бази покращилися завдяки зростанню частки коштів клієнтів в зобов'язаннях (з 85,7% до 89,0%), скороченню рівня доларизації (до 31,9%), підвищенню коефіцієнтів LCR (до 325,8%) та NSFR (до 163,4%). Водночас структура депозитів дещо погіршилася через зниження частки строкових вкладів з 48,7% до 42,9%. Ефективність використання депозитних ресурсів банком була волатильною. Чиста процентна маржа скоротилася з 10,35% до 6,82% через випереджаюче зростання вартості фондування, а рентабельність депозитів – з 6,0% до 1,9% внаслідок кризового стиснення прибутку. ROA та ROE знизилися відповідно до 1,5% та 17,1%, що втім вище за середньоринкові показники. Норма прибутку впала з 43,2% до 13,5% через зростання операційних витрат та регуляторного тиску.

7) Встановлено, що системно важливі банки розвинених країн демонструють еволюцію філософії депозитної діяльності: від максимізації залучення коштів за будь-яку ціну до вибудовування довгострокових відносин з клієнтами на засадах довіри, прозорості та спільної цінності. Ключовими трендами їх депозитної політики є розширення та персоналізація продуктового ряду, передбачення та хеджування ризиків вкладів, відкритість та навчання клієнтів, завчасна підготовка антикризових інструментів. Це забезпечує стійкість ресурсної бази та транспарентність в управлінні нею. Приватбанк як системний держбанк може адаптивно використати цей досвід з огляду на національний контекст та поточні виклики. Найбільш релевантними для нього є розробка нішевих продуктів, управління депозитними ризиками на преактивній основі, перехід до стандартів розкриття інформації, впровадження антикризових опцій для вкладників. При цьому важливо зберегти клієнтоорієнтованість та баланс між комерційними і суспільними цілями.

8) Пріоритетними напрямками оптимізації депозитної політики Приватбанку можуть стати: збалансована диверсифікація вкладів за сегментами та продуктами, подовження строковості та дедоларизація

ресурсів, розвиток інноваційних digital-сервісів, динамічне процентне та нецінове ціноутворення, забезпечення надійності та безперебійності депозитних послуг навіть в екстремальних умовах. Реалізація цих напрямів здатна покращити ключові кількісні та якісні метрики депозитного портфеля банку. Успіх оптимізації залежатиме від здатності менеджменту втілити системний підхід та ефективно поєднати різні інструменти – організаційні, фінансові, технологічні, комунікаційні. Попри значні інвестиції, таке переформатування депозитної функції є критично важливим для довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності Приватбанку як системно значимої установи, що несе відповідальність за фінансову стабільність та добробут мільйонів українців.

9) запропонована економетрична модель, яка являє собою багатофакторну лінійну регресію, що визначає залежність чистого процентного доходу Приватбанку від ключових параметрів його депозитного портфеля. В якості факторних ознак обрано рівень діджиталізації залучення (обсяг онлайн-депозитів), ступінь доларизації, середню строковість, процентні ставки та рівень ризиковості (відрахування в резерви) депозитів. Модель побудована на основі ретроспективних даних банку за 2021-2024 рр. та перевірена на адекватність за критерієм Фішера. На її основі розраховано прогнозний базовий сценарій зміни факторів з урахуванням комплексу заходів з оптимізації депозитного портфеля (розвиток інноваційних онлайн-продуктів, просування гривневих депозитів, стимулювання розміщень від 6 міс., підвищення ставок до рівня +1,5% до облікової, забезпечення транзакційної безпеки). Згідно з базовим сценарієм, впровадження цих заходів дасть змогу наростити чистий процентний дохід банку у 2025 р. на 159% до 188,58 млрд грн, а також покращити інші цільові показники ефективності та стійкості депозитної діяльності. Таким чином, розроблена модель доводить практичну дієвість та економічну доцільність авторських пропозицій щодо трансформації депозитної політики Приватбанку в умовах цифровізації та військових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Алексеєнко М. Ощадні (депозитні) сертифікати та векселі як інструменти формування ресурсної бази банків / М. Алексеєнко, А. Ярова // Ринок цінних паперів України. - 2012. - № 9. - С. 101-108..
- 2) Аналітичний огляд банківської системи України за 2022 рік. НРА «Рюрік». URL: http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system_2022.pdf
- 3) Андрушків Т. Депозитний ринок України: стан, тренди та детермінанти розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Вип. 67. С. 116-127.
- 4) Банківська система в умовах війни: підсумки 1-го кварталу 2022 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivska-sistema-v-umovah-viyni-pidsumki-1-go-kvartalu-2022-roku>
- 5) Банківська система в умовах війни: підсумки 4-го кварталу 2023 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivska-sistema-v-umovah-viyni-pidsumki-4-go-kvartalu-2023-roku>
- 6) Бартош О. М. Депозитна політика банку та основні етапи її формування. Вісник УБС НБУ. 2020. №1. С. 56-59.
- 7) Бережний О.М., Тригуб О.В. Депозитна політика банків та інструменти її реалізації. Економіка та держава. 2022. №1. С. 88-92.
- 8) Бортніков Г. В. Депозитна політика комерційного банку в сучасних умовах. Фінанси України. 2022. № 11. С. 40-52.
- 9) Варцаба В.І., Заславська О.І. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2022. Вип. 1(47). С. 311-316.
- 10) Вядрова І.М., Добринь С.В., Омардібірова Д.О., Кухарук Л.В., Гончарук С.О. Ефективність депозитної політики банку: методи визначення та напрями підвищення. Економіка та суспільство. 2022. №39. С. 74-83.
- 11) Горбач Л. М. Депозитна політика комерційних банків та інструменти її реалізації. Наукові записки НаУКМА. Том 29. 2022. С. 72-75.

- 12) Дані наглядової статистики НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 13.06.2024).
- 13) Дані статистики фінансових ринків. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial>
- 14) Депозити під час війни: як громадянам зберегти свої заощадження. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/depozyty-pid-chas-viyny/31784075.html>
- 15) Дзюблюк О.В. Оптимізація формування ресурсної бази комерційних банків. Банківська справа. 2021. №5. С. 38-46.
- 16) Депозитна політика банку/ О.В.Глущенко, М.Л. Швайко, А.В.Хмельков, В.В. Гончаренко// Агросвіт.-2023.-№24.-С.42-48.
- 17) Дребот Н. П., Галько О. Р. Стратегія управління депозитним портфелем комерційного банку. Регіональна економіка. 2022. №3. С. 114-122.
- 18) Дубина М.В., Садчикова І.В., Середюк І.О. Сучасні інструменти забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. №1(29). С.119-129.
- 19) Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.06.2023).
- 20) Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23.02.2012 № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17> (дата звернення: 10.06.2023).
- 21) Звіт про фінансову стабільність НБУ. Грудень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4 (дата звернення: 13.11.2024).
- 22) Зимовець В.О. Фінансовий механізм трансформації депозитів в інвестиції: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Київ, 2021. 425 с.
- 23) Золотарьова О. В., Півняк Ю. В., Гурбич О. В. Модернізація підходів до оцінки депозитного ризику. Агросвіт. 2022. №23. С. 3-9.
- 24) Золотарьова О.В., Гуркуша Ю.О. Напрями оптимізації роботи банків

із залучення депозитних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №2. С. 5-10.

25) Квартальна окрема фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

26) Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №2. С. 34-38.

27) Краснова І.В. Стратегічне управління депозитною діяльністю банку. Фінанси України. 2023. № 4. С. 196-207.

28) Литвинюк О.В. Оцінка сучасного стану залучених ресурсів комерційних банків України. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2022. Вип. 18(1). С. 173-180.

29) Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

30) Огляд банківського сектору (лютий 2023 р.). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf

31) Огляд банківського сектору. НБУ, травень 2022 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2022-roku>

32) Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 р. URL: <https://privatbank.ua/about/financial-statements>

33) Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 р. URL: <https://privatbank.ua/about/financial-statements>

34) Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 р. URL: <https://privatbank.ua/about/financial-statements>

35) Омельчук Н.Ю. Основні тенденції розвитку депозитної діяльності банків України. Інтелект XXI. 2021. № 6. С. 114-119.

36) Оновлена Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на 2021-2024 роки. URL: <https://privatbank.ua/about/strategy>

37) Офіційний сайт Mastercard. URL: <https://www.mastercard.com/news/europe/uk-ua/>

- 38) Офіційний сайт АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/news/2023/universal-bank-narostiv-depoziti-do-9-8-mlrd-grn> (дата звернення: 16.06.2024).
- 39) Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
- 40) Підсумки роботи банківської системи у 2022 році та ключові тенденції на 2023 рік. Українське кредитно-банківське об'єднання. URL: <https://nabu.ua/ua/pidsumki-roboti-bankiv-2022.html>
- 41) Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16> (дата звернення: 13.06.2023).
- 42) Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України: Постанова Правління НБУ від 18.07.2019 № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19> (дата звернення: 13.06.2023).
- 43) Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами: Постанова Правління НБУ від 03.12.2003 № 516. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03> (дата звернення: 12.06.2023).
- 44) Попов В. В. Напрями оптимізації депозитної діяльності банків в сучасних умовах. Економіка та держава. 2023. №4. С. 67-72.
- 45) Приватбанк залучив більше 100 млрд грн на «Військові облігації». URL: <https://privatbank.ua/news/2023/2/10/1631>
- 46) Примостка Л.О., Шульга Н.П. Системно важливі банки: проблеми ідентифікації та регулювання. Фінанси України. 2021. № 5. С. 7-21.
- 47) Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: Постанова Правління НБУ від 29.04.2022 № 90. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29042022_90 (дата звернення: 14.11.2024).
- 48) Про запровадження військових облігацій «Мілітарні»: Постанова

КМУ від 01.04.2022 № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF> (дата звернення: 14.06.2023).

49) Про затвердження Змін до Положення про екстрену підтримку НБУ ліквідності банків: Постанова Правління НБУ від 03.03.2022 № 39. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_03032022_39 (дата звернення: 11.06.2023).

50) Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01> (дата звернення: 12.06.2023).

51) Про затвердження Порядку розміщення коштів єдиного казначейського рахунка та коштів валютних рахунків державного бюджету на депозитних рахунках: Наказ Мінфіну від 26.06.2002 № 122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0558-02> (дата звернення: 12.06.2023).

52) Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на вкладних (депозитних) рахунках у банках: Постанова КМУ від 12.01.2011 № 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2011-%D0%BF> (дата звернення: 12.06.2023).

53) Про особливості здійснення окремих валютних операцій під час дії воєнного стану: Постанова Правління НБУ від 06.03.2022 № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0039500-22#Text>

54) Про особливості регулювання діяльності банків: Постанова Правління НБУ від 25.02.2022 № 23. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25022022_23 (дата звернення: 12.06.2023).

55) Ринок ОВДП. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ovdp>

56) Руда О.Л. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10009> (дата звернення: 05.11.2024).

- 57) Руда О.Л., Турчик М.М. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/88.pdf
- 58) Рудан В.Я. Управління депозитним портфелем комерційного банку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Тернопіль, 2022. 20 с.
- 59) Скоморович І.Г. Депозитна політика комерційних банків в умовах фінансової нестабільності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 1. 2022. №42. С. 157-166.
- 60) Ткачук Н.М., Ткачук В.О. Data-driven маркетинг у банківській діяльності. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 7-12.
- 61) Третьякова О.В., Харабара В.М., Грешко Р.І. Вплив макроекономічної ситуації на депозитну діяльність банків України. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 73. С. 304-310.
- 62) Хлівний В.К. Вдосконалення механізму формування депозитних ресурсів банку. Ринок цінних паперів України. 2022. № 1-2. С. 65-77.
- 63) Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 14.06.2023).
- 64) Шелудько С.А. Стрес-тестування в антикризовому управлінні депозитами банку: методи та практика. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (42). С. 89-99.
- 65) Шульга Н. П., Гуляєва Л. О. Тенденції та особливості депозитного ринку України. Економіка та управління. 2023. №2. С. 14-19.
- 66) Шульга Н.П. Depositors behavioral model in the banking services market. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2022. №2. С. 182-186.
- 67) Шульц К. В. Практичні аспекти формування депозитної політики комерційних банків. Економічний журнал. 2022. №6. С. 38-43.
- 68) Як війна змінила настрої та очікування українців щодо банків / GfK Ukraine. URL: <https://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/news/banking-expectations-ukraine-2022>
- 69) Al-Adhi M., Hamdan B. The impact of the war on the banking sector:

Evidence from Yemen. *Banks and Bank Systems*. 2021. №16 (2). C. 76-88.

70) Baroudi, R., Al Moussawi, H., & Hajiha, M. (2022). Assessing the implications of the Lebanese financial crisis on the banking sector: a qualitative study. *Qualitative Research in Financial Markets*, 14(5), 633-650.

71) Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools. Bank for International Settlements. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs238.htm>

72) Bougheas S., Ruiz-Porrás A. Assessing the Regulation of Bank Deposits Around the World. *Journal of Financial Stability*. 2023. Vol. 63, No. 2. P.110-126.

73) Charafeddine, R. F., Nehme, T. The MiFID II: Impact on European and Third-Country Investment Firms. *Lex ET Scientia International Journal*. 2021. № 28 (1). C. 88-102.

74) Choudhary M.A., Limodio N. Deposit Volatility, Liquidity and Long-Term Investment: Evidence from a Natural Experiment in Pakistan. *NBER Working Papers*. 2021. №28123. 154 p.

75) Cook, T. Q., & Duffield, J. G. (1993). Money market mutual funds and other short-term investment pools. *Instruments of the Money Market*, 7, 156-172.

76) Demirgüç-Kunt A., Klapper L., Singer D. Financial Inclusion and Inclusive Growth: A Review of Recent Empirical Evidence. *Policy Research Working Paper*. 2022. No. 8040. World Bank, Washington, DC.

77) Drechsler I., Savov A., Schnabl P. Banking on Deposits: Maturity Transformation without Interest Rate Risk. *Journal of Finance*. 2021. Vol. 76 (3). Pp. 1091-1143.

78) Gertler M., Kiyotaki N., Prestipino A. Credit Booms, Financial Crises, and Macroprudential Policy. *Review of Economic Dynamics*. 2020. Vol. 37. Pp. 8-33.

79) Hakenes H., Schnabel I. Bank Bonuses and Bailouts. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2022. Vol. 46, No. s1. P. 259-288.

80) Hoshi, T., & Kashyap, A. K. (2010). Will the US bank recapitalization succeed? Eight lessons from Japan. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 398-417.

81) Huang J., Huang Z., Shang L., Wang C. The Effects of Digital Transformation on Banks' Credit Provision to SMEs: Evidence from China. *Finance*

Research Letters. 2022. Vol. 46. Part A. 102331.

82) Igan D., Moussawi H., Tieman A. F., Zdzienicka A., Dell’Ariccia G., Mauro P. (2019). The long shadow of the global financial crisis: public interventions in the financial sector. IMF Working Paper, 19(164), 1-40.

83) Iyer R., Puri M., Ryan N. A Tale of Two Runs: Depositor Responses to Bank Solvency Risk. Journal of Finance. 2016. Vol. 71 (6). Pp. 2687-2726.

84) Khan M. S., Mirakhor A. Islamic Banking: Experiences in the Islamic Republic of Iran and in Pakistan. Economic Development and Cultural Change. 2020. Vol. 38, No. 2. P. 353-375.

85) Kou G., Olgu Akdeniz O., Dincer H., Yuksel S. Fintech Investments in European Banks: A Hybrid IT2 Fuzzy Multidimensional Decision-Making Approach. Financial Innovation. 2021. Vol. 7 (39).

86) Lyeonov S., Żurakowska-Sawa J. Importance of The Deposit Policy in Terms of Ensuring the Financial Security of Banks. Journal of Economics and Management. 2020. №42 (4). Pp. 33-49.

87) Naumenkova S., Mishchenko S., Mishchenko V. Digital Financial Inclusion: Evidence from Ukraine. Investment Management and Financial Innovations. 2022. Vol. 16, No. 3. P. 1-15.

88) Tölö E. Predicting Systemic Financial Crises with Recurrent Neural Networks. Journal of Financial Stability. 2021. Vol. 53. 100843.

89) World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org> (Last accessed: 16.11.2024).

90) Державне регулювання під час війни: як НБУ адаптував фінансову систему України до нових умов впродовж ста днів воєнного стану. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-nbu-adaptuvav-finansovu-systemu-ukrayiny-do-novyh-umov-vprodovzh-stadniv-voyennogo-stanu/>

91) Ключка О.В., Богріновцева Л.М., Федорчук Н.М. Особливості використання сучасних банківських продуктів та технологій в діяльності банків як суб’єктів фінансового ринку. Актуальні проблеми економіки. 2023.

№ 12(270). С. 86-97

92) Корнієнко А. Стан фінансового ринку України в умовах війни та нових економічних викликів. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22229/1/119-123.pdf>

93) Мороз Н., Адаменко Д. Депозитна політика банків України. Галицький економічний вісник, 2024. No 2 (87). С. 122-128. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

94) . Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG-ml_2022.pdf?v=5 6. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/>

95) Черкашина К. Ф., Бузник М. В. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії та пропозиції щодо його покращення. Modern Economics.2021. No 28. С. 160–167.

96) Матвійчук Н. М., Теслюк С. А., Звірко А.О. Сучасна депозитна політика банків України як складова системи управління пасивами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління.2022. No 2 (35). С. 168–174. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35_2022/26.pdf

97) Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід. 2017. No 2. С. 39–44.

98) Статистика фінансового сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs>

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

100) Матвійчук Н. М., Жигар Н. М. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки . 2023. Том 3 No 35. С. 87–94.